

# 海外派遣者ハンドブック

## 中東アラブ編

一般社団法人 日本在外企業協会

電子書籍の著作権は一般社団法人 日本在外企業協会に帰属します。

本書の一部あるいは全部を、無断で複写・転載・放送・送信することを禁止します。

本書を無断で改変・改ざん・商用利用など行うことを禁止します。

また、有償・無償に関わらず、本作品を第三者に譲渡することはできません。



## CD版の発行にあたって

日本在外企業協会（日外協）が『海外派遣者ハンドブック 経験者が語る職場・コミュニティの実用ノウハウ イスラム文化圏編』を刊行したのは1994年のことである。ロングセラーとなった同書は2012年に、『海外派遣者ハンドブック 中東アラブ編』として整理・再編集された。そしてこの度、各方面からの要望によりCD版を発行する運びとなった。

『中東アラブ編』は、各国共通の全50事例を集めた第1章〈事例編〉と、“アラブ人”、“中東の歴史”、“イスラム法”に関する解説記事、ならびに駐在員の家族による“現地生活経験レポート”を掲載した第2章〈資料編〉で構成されている。CD化により、関心のある事例・記事などに簡単にアクセスできるようになっている。

在外日系企業にとって、その地域での事業活動を円滑に進め、かつ発展を期するためには、現地のルールをよく知り、現地の人々とうまくコミュニケーションを取る必要がある。そのための効果的な方法の一つは、先人の具体的な体験事例に学ぶことである。本書には先人たちの苦労談や失敗事例が満載されている。同時に日外協の『中東アラブ編』の最大の特長は、現地の人々の生き方・考え方の根底にある宗教や歴史に鋭く踏み込んでいる点にある。昨今中東情勢がめまぐるしく変化する中であって、本書が少しも色あせないのはこのためであろう。

新しく中東アラブ諸国へ赴任する派遣者のための手引きとして、同地域に関心のある方々のための参考書としてご活用いただければ幸いです。

2017年1月

一般社団法人 日本在外企業協会

## 再編集版の発行にあたって

本書は、過去に当協会から発行された『海外派遣者ハンドブック 経験者が語る職場・コミュニティの実用ノウハウ イスラム文化圏編』（1994年）の事例や資料を整理し、再編集したものである。

今回の再編集版発行を機に、旧タイトルが広く全世界のイスラム文化圏を指すことになりかねないため、より内容に適した『海外派遣者ハンドブック 中東アラブ編』という名称に新たに変更した。

本書の構成は、第1章が各国共通の全50事例を集めた〈事例編〉、第2章は〈資料編〉として、“アラブ人”、“中東の歴史”、“イスラム法”に関する解説記事、ならびに駐在員の家族による“現地生活経験レポート”を掲載している。

在外日系企業にとって、その地域での事業活動を円滑に進め、かつ発展を期するためには、現地のルールをよく知り、現地の人々とうまくコミュニケーションを取る必要がある。そのための効果的な方法の一つは、先人の具体的な体験事例に学ぶことである。新しく同地域へ赴任する派遣者のための手引きとして、先人たちの苦労談や失敗事例が満載されている本書をご活用いただければ幸いである。

この機会に、1994年当時のハンドブック作成にご尽力いただいた作成委員会の主査・副主査・委員のメンバー、および本事業の委託元であった日本労働研究機構（現、労働政策研究・研修機構）に対し、心から感謝申し上げる次第である。

2012年6月

一般社団法人 日本在外企業協会

## は し が き [イスラム文化圏編]

当協会では 1989 年から日本労働研究機構の委託を受けて、「海外派遣者ハンドブック」をシリーズで、アメリカ編、ASEAN 編、ヨーロッパ編、アジア NIES 編、中国編、中南米編と地域別に発行してきた。

同ハンドブックは、いずれも初めてそれらの地域へ派遣された人が、現地の異文化、なかでも、労働慣行の違いに戸惑った時に、すぐに役立つ手引き書として作られたもので、現地日系企業の職場やコミュニティで実際に起きた事件や失敗など各種の事例とそれぞれの対応のポイントをまとめてある。

このシリーズは企業の各方面から好評を得ており、海外派遣者の必携書としては、勿論企業内での海外派遣前研修のテキストとしてもご利用頂いている。

このたび、各方面からの強いご要望により、中近東に中央アジアの一部を加えた地域を「イスラム文化圏」として包括し、対象としたハンドブックを編纂することになった。同地区は距離的にも観念的にも日本からは遠く、分かり難い宗教が支配する国々と印象づけられているようだが、一步踏み込めば、そこには今までのハンドブックが取り上げて来た他の地域と共通した人事・労務の問題があり、決して神秘的でも不可解な地域でもない。

本書をまとめるに当たっては、イスラム圏に駐在の経験をもつベテランの実務家の方々を中心に構成した「海外派遣者ハンドブック作成委員会」を設けて、取材事例の検討を行った。なお、現地には佐々木良昭主査（拓殖大学教授）と当協会事務局担当の川崎智生（業務部課長）が出向き調査に当たった。

本書はそれらの成果をもとに、佐々木主査を中心にまとめたものである。

主査をはじめ委員各位、および現地での取材にご協力頂いた日系企業や何かとご指導頂いた日本アラブ協会の南井事務局長に対して、改めて感謝の意を表したい。

また、最後になったが日本労働研究機構のご好意とご協力に対し、厚く御礼を申し上げる次第である。

1994 年 3 月

社団法人 日本在外企業協会

# 目 次

CD版の発行にあたって

再編集版の発行にあたって

はしがき

## 第1章 事例編

### 1. 雇用上の留意点

事例 1	短期臨時雇用者との問題	2
事例 2	従業員の雇用は慎重に	4
事例 3	有利な採用方法	6
事例 4	女性従業員は高くつく？	8
事例 5	女性従業員への配慮	10
事例 6	有給休暇	12
事例 7	労働法と現地従業員雇用	14
事例 8	採用に当たっての心がけ	16
事例 9	能力と賃金	18
事例 10	従業員貸し付け制度	20
事例 11	労働組合問題	22
事例 12	外国人労働者いろいろ	24
事例 13	お国柄と仕事柄	26
事例 14	現地人幹部に任せるべきこと	28

### 2. 仕事上の留意点

事例 15	買い物をする男達	30
事例 16	制服を着たがらない現地従業員	32
事例 17	ごめんなさいは日本の美風	34
事例 18	仕事の指示は細かく、やり方まで打ち合わせる	36
事例 19	研修成果を他のスタッフに活かす方法	38
事例 20	残業に対する二つの反応	40
事例 21	時間の観念の差	42
事例 22	太陰暦がスケジュールに影響	44

事例 23	上手なコミュニケーション	46
事例 24	出来高払いの催促なし	48
3.	一般的な留意点	50
事例 25	礼拝をめぐる問題点	50
事例 26	ラマダン（断食月）の特徴	52
事例 27	酒は百害の長	54
事例 28	贈り物	56
事例 29	プレゼントのタイミング	58
事例 30	寄付（賄賂）の要求	60
事例 31	空港税関とよい関係を作る	62
事例 32	通関業務をスムーズにするために	64
事例 33	現金を渡す危険	66
事例 34	給与をめぐる問題	68
事例 35	現地雇用者との金銭トラブル	70
4.	日本人駐在員の留意点	72
事例 36	宗教を持っていないということ	72
事例 37	湾岸での日本女性の注意事項	74
事例 38	イエスの持つ意味	76
事例 39	アラブ人の温かさと冷たさ	78
事例 40	日本人はエトランジェ	80
事例 41	けちっては歓待は出来ない	82
事例 42	世界に先駆けた嫌煙権の世界	84
事例 43	アラビアの男と女の話	86
事例 44	絨毯は日本の畳と思え	88
事例 45	男女7歳にして席を同じうせず	90
事例 46	価格は買い手次第	92
事例 47	粘りは評価の対象	94
事例 48	駐在員はメッセンジャー・ボーイではない	96
事例 49	トップには責任と危険が伴う	98
事例 50	日本人の価値観を押し付けるな	100

## 第2章 資料編

1. アラブ人 .....	104
2. 中東の歴史 .....	105
3. イスラム法の歴史 .....	116
(寄稿)	
サウジアラビアに暮らして .....	122
イスラム社会でのびやかに暮らすには .....	132
企業グローバル行動指針（日本語／英語） .....	146
「海外派遣者ハンドブック」作成委員会委員名簿 .....	158
日外協『海外派遣者ハンドブック』地域別一覧 .....	159

# 第 1 章 事 例 編

(全 50 事例)

## 1. 雇用上の留意点

### 事例 1 短期臨時雇用者との問題

日本企業がイスラム圏諸国で手がけている仕事は、あらゆる分野に及んでいるといっても過言ではあるまい。

工業製品の輸出はもとより、電力、火力発電施設、海水淡水化プラント、道路、公共施設、病院、研究棟、港湾、ダムなど枚挙にいとまがない。

そのため、折々臨時のスタッフを必要とする場合が発生することになる。

外国から雇用してきて現場に投入した場合は、参加する被雇用者もそれが期間を区切ったものであることをよく心得ていることから何ら問題にならない。

工事期間が過ぎればその現場にも、会社にもサヨナラであることをよく分かっている。しかし、現地人を雇用した場合は必ずしもそう簡単に事が運ばない場合が生ずる。

それには次のような現地の社会状況があるからだ。

A 社が工事の拡大に伴い、作業員の補充が必要となり、臨時の作業員としてカースムを雇うことにした。

カースムは現地のマアハド(専門学校)を卒業しているだけに、現場での作業に関する基礎的な知識を理解しやすいだろうというのが採用の決め手となった。

採用で決まったカースムの側ではこんな会話が家族の間でかわされていた。

「すごいだろう。お父さん明後日から日本の会社で働くことになったよ」

「カースムそりゃあすごいね。さっそく母さんにも、みんなにも知らせてやれよ……やっぱりマアハドに行ってよかったな。会社側もそれを買ってくれたんだろう。頑張ってるんでどんどん出世するんだぞ。俺達もやっとなんか楽が出来ようになるなあ」

「うん、お父さん僕も頑張るよ」

「それでこそ俺の倅だ。ジャーファル家もこれで鼻が高いというもんだよ」

しかし、それから契約の3年が過ぎるとカースムは当然のことながら、契約どおり解雇されることとなった。

この事にカースムの父親は烈火のごとく怒り、A 社に怒鳴りこんできた。それでも埒があかないとなると現地の人々に A 社の悪口をふれ回るようになった。

A 社はこの問題で何の間違ひも犯してはいなかったが、次第に何らかの妥協をカースムとの間に交わすことが必要な雰囲気になっていった。

A 社の人事担当者は不満ではあったが、幸いに同業他社が似たような工事を現地で進めてお

り、現地のスタッフを必要としていると言う情報を聞きつけ、事情を説明し、カーズムを雇ってくれないかと持ち掛けたところ、快くこれを受け入れてくれた。

問題はやっと同業他社の好意でなんとか解決出来た。

## 【対応策】

この場合はまったくの被雇用者側の事情による問題の複雑化のケースと言えよう。

外国では、しかし、こうしたことがよく起こることを頭に入れておくべきだろう。

外国企業、中でも日本企業に雇われて働くということは、現地人にとっては大変な誇りとなる場合が多い。なかでも現地でもよく知られている様な日本企業に採用されることは一家をあげて名誉なことなのだ。

ここではそうした現地の事情に加え、被雇用者がマハドの卒業生であったこと、父親が彼の説明を十分に聴かず、どんどん話題を展開してしまったことに原因がある。

カーズムは父の喜ぶ姿を見て、自分がどのような条件で契約できたかを説明するタイミングを失ってしまったのだ。

しかも、職場では彼が他の被雇用者よりも仕事の手順がわかることから、結構可愛がられもしたし、評価もされた。

そのため父親の誤解のとおり、あるいは3年後に正式に採用されるのではないかという希望も抱くようになっていたということである。

こうした現地人雇用の場合の誤解やありえない期待を生まない為には、雇用にあたってはつきりと雇用の目的と期間を説明すべきであろう。

進めている工事が、どのようなものであり、契約はそのため何年であり、その契約条件には変更がないことを認識させておく必要がある。

もちろん、本人がそのことを十分理解することはもっとも大切なことだ。

そのために臨時雇用者が正規雇用者よりも給料が高いことは当然であろうし、必要によってはそのことについても説明しておくべきかも知れない。臨時雇用者の処遇をめぐっては各種の問題が想定されるが、契約切れによる解雇時には出来るだけ被雇用者の次の就職のために紹介状を発行してやるべきであろう。

その紹介状は特定の企業に向けたものではなくてもかまわない。次の雇入れ企業にとってその人物が前の雇入れ企業から見て評価が出来、人物的にも信頼出来るものであるということは、雇用の判断上非常に有効と思われ、被雇用者は、雇い主の双方にとって好都合なものなろう。

日本企業同士の場合は被雇用者の能力や信頼性に加え、日本人とうまくやっていける性格なのか否かということも参考になろう。

## 事例 2 従業員の雇用は慎重に

現地で従業員を雇用する場合、現地の人たちの性格を知っておくことが必要であろう。日本人と違ってアラブ人の場合、陽気な性格の人が多く、物事について楽観的に受け止めたがる傾向がある。

そのことは、基本的には悪くない。概して彼らは親切であり、こちらがたずねることや、依頼することに対して、ノーと言うことは少ない。

彼らには「知らない」「出来ない」とは言いたがらない傾向があるが、それは「……ない」と言うことが自分には能力がないことを認めることになるからだ。

こうした性格から、場合によっては日本人との間にとんでもない誤解が、生じてしまう場合がある。

彼らは求人に対する応募の際にも同じような対応をしてくる。

性格的に明るく、サービス精神も旺盛なことから、日本人側は好人物を見つけたと誤解しやすい。

判断ミスは雇用したあとで気がつく。彼らは口先だけで全く仕事に対する適性を欠いている場合がある。このことに気が付いたあとでクレームをつけても、問題は何も解決されないと考えるべきであろう。

また、彼らの能力に対する自己評価が日本人のそれとは大きく異なることも知っておくべきであろう。

笑い話のようなこんな実例がある。サウジアラビアで電気工事のために電気技師を募集したところ、応募してきた技師(?)が、実は街灯の電球の交換が出来るだけだったということだ。

日本人からすればこの程度の能力は個人の能力のうちには入らないと思われるものだが彼らの世界では十分に通用する。しかし、アラブ世界ではナショナル・デーなどをはじめ、祝日にはよくクリスマスツリーのように電球で街を飾るが、この際電球を並列に取り付けるという簡単な作業ができないものもいる。

## 〔対応策〕

現地人を採用するにあたり、人物的評価はもちろん大切だが、そのことを重視するあまり本人の能力に対する評価を誤ったのでは仕方がない。

日本人の一般的能力に照らし合わせて勝手に相手の能力を想像し、決め込むことは厳に慎むべきであろう。

本人の能力を客観的に判断できることが必要であり、そのために採れる手立ては、十分に尽くすべきだ。

例えば、運転手の採用に当たっては必ず実技テストをするべきである。

相手が運転免許証を持っていても、どのような運転の仕方をするのかまでは、免許証には記載されていない。

日本とは異なり、車を移動のための手段と割り切っている世界では、日本のように厳しい運転免許証取得の制度はない。

そうした国では、運転免許証は単に車を動かせるというだけに過ぎず、高度な運転技術があるとは限らない。そればかりか、高速で走ることを好むドライバーは多いし、乱暴な運転をするものも非常に多い。

アラブ世界では高速道路の脇によく事故車の残骸を見かけるが、それは彼らの運転がどのようなものであるかを如実に示している。

翻訳能力、タイプ能力、書類整理能力など、各種の能力を有するスタッフを必要とするが、その採用に当たっては絶対に実技試験をすべきであり、面接のみの採用はするべきではないことを肝に銘じておくべきであろう。

また、採用に際しては、特別な能力をその段階では有していなくとも、向上心が旺盛で何事にも前向きな性格の持ち主は将来が期待出来よう。

イスラム世界には宗教的真面目さから、日本では考えられないような義理堅い人物もいるが、こうした人物は、社会的に高く評価され尊敬されていることから、仕事上の特別の能力を有していなくても、支店にとって大きな貢献をする場合もある。

彼らは社会的信用から、支店がその地域で誤解を生んだ場合など、支店と地域社会との仲介役を十分に果たし、支店が受けた誤解を解いてくれることもある。

現地人の雇用に際しては日本人の雇用の場合よりも、多方面から検討することが必要であろうし、出来れば後のトラブルを避けるために、採用時にレーバーオフィスの役人に立ち会ってもらい、実技テストをさせることも考慮すべきである。

そのことは支店が公平であることのアピールにもなるだろう。

### 事例 3 有利な採用方法

現地従業員を採用するに当たっては仕事の内容をなるべく具体的に決め、文章化しておくことが望ましい。

日本人の場合は職場内にあって余分な時間があれば、自分から何かをしようとする場合が多いが、一般的に現地従業員はそう考えることはあまりないと思ったほうがいい。

それどころか、日本人が手持ち無沙汰にしている現地従業員に対し、仕事を指示した場合にはそれは自分の仕事ではないとして断ってくる場合もある。

これも何もアラブや、イスラム世界に限ったことではなく、外国では一般に見られる傾向だ。

日本人駐在員がこうした相手の態度に業を煮やし、言葉荒く仕事を指示したりすると現地従業員は、自分があたかも日本人に奴隷にでもされたかのような印象をもつ場合がある。

そうした状態が続くと現地従業員は、表面は別として、内面では強い反発を抱き始める。

それが高じて行くと、ついには関係が修復できない段階に達する。

そこで日本人側は現地従業員を使い難くなり、首にしようとするようになり、解雇宣言をするにいたるが、解雇はそのまますんなりとは行くとはい限らない。

現地従業員が、その地域のレーバークラスに解雇を不当であると訴え出ることになるからだ。

アラブ世界ではこのような場合、現地従業員に有利な対応が見られる場合が多いと考えておくべきであろう。

外国では、自分の仕事以外の仕事をさせることは十分に問題となるのだ。

こうしたトラブルが発生した際に、日本的な解釈で判断し、正当化しようとしても問題は全く解決されない。

#### 【対応策】

こうした現地従業員採用で発生する問題を極力防ぐためには、採用の段階で工夫することが必要であろう。

例えばドライバーの採用に際しては、ドライバーとの間で彼が担当する作業を明確にしておくことが必要であろう。

運転手は車の運転のみ自分の仕事と考えたがるだろうが、それだけではないことを明確に相手に伝えることを怠ってはならない。

そのうえで現地のドライバーに対し、会社の車の運転に加え、彼は車の保守、簡単な整備、車と車庫の清掃もしなければならないことを明確に伝えることが必要であろう。

その他にも、支店に届けられる新聞や郵便物の受け取り、支店の必要なものの買出し、連絡なども彼の任務のうちであることを文書にして雇用契約を結ぶべきであろう。

ここに列記したドライバーの仕事の内訳は、いずれのイスラムの社会でも同じように通用するとは考えるべきではないことも指摘しておく必要がある。

国によっては、ドライバーの仕事だけに限定しなければならない場合もある。

そうした国による差異は前任者や現地の親しい人間に聞くのも一つの方法であろう。日本人が考えてもこれかと思うような作業はやはりさせるべきではない。往々にしてやりがちな私用の現地従業員への命令は、個人的な関係が薄いうちにはやるべきではないと考えておいたほうがいい。結果的に後でそのことがトラブルのもとになったりするからである。

### イスラム豆知識（1）

地縁、血縁が強い現地では人的なコネクションが採用にあたって重要になってくる。そういうことを知らない現地進出の日本企業は優秀な人材という基準で採用する。現地の採用のやり方は、まず信頼を第一とし、それから仕事の内容を明確にして、要求される仕事がこなせばそれでよいとする。解雇は重大な過失を犯した場合と、契約条件に明記する必要がある。解雇条件を決める場合には現地の状況を考慮している現地企業の雇用契約を十分に参照することがよい。解雇した場合には実務経歴証明を与えること。雇用の場合には学歴の他に実務経験が重要な要素になるからだ。

「自らの手で生活費を稼ぐ」ことが最良の道であること。そして「能力以上の地位を求めない」ことがイスラム教の教えである。前者は労働することを奨励し、後者は能力が学歴と実務経験で判断されることを意味している。日本のように新卒を優先し、会社に入ってから会社で教育するという考え方はない。転職は常識である。実務経験が増すことはよりよい地位への機会を増やすことにつながる。

彼らは仕事時間以外に別な職業につく場合もある。これにどう対応するかは判断が分かれる点である。仕事に影響がない場合には許可するしかない。仕事上の守秘義務は当然のことであるから、これが破られれば正当な解雇理由となるのは当然である。

## 事例 4 女性従業員は高くつく？

湾岸の多くの国では外国企業といえども、女性の従業員を雇うことは出来ないが、アラビア半島のイエメン、北アフリカのアラブ諸国の多くでは可能だ。

サウジアラビアのリヤド支店からエジプトのカイロの支店に移ったA氏は、事務所内に花をそえるといった軽い気持ちで女性従業員の採用を決めた。

A氏が採用にあたって大卒、英語の能力を念頭においたことは述べるまでもない。ちょうど一般事務と、タイピストが不足していたことから、彼の意見に反対するものはいなかった。

採用が決まり、サミーラが出勤した日、A氏はカイロのよさを実感した。

しかし、その喜びは次第に変化していった。A氏が始めに甘い対応をしたこともあってか、サミーラの支店に対する要求が膨らんでいった。

第一に、彼女がイスラム教徒ではなく、キリスト教徒であることから、通勤上予測していなかったような問題が発生したというのだ。

通勤の途上、乗合バスではいやがらせがあるという。

彼女はそのため近所の女性とタクシーを使って通勤したい。そのための交通費を考慮してくれというものだった。

確かに、A氏が見ても魅力的なサミーラが満員のバスで通勤すれば、良からぬことが彼女の身に起こっても不思議ではない。

そこでA氏は上限を設定してタクシー通勤を認めることにしたのだが、そのことは後に多くのトラブルを生むもととなってしまった。

女性に限らず、男性でも満員のバス通勤よりはタクシーの通勤のほうが、いいに決まっている。男性従業員も何かと理由をつけタクシー通勤を正当化し、タクシー代を請求するようになったのだ。

なかにはタクシーに乗っていないにもかかわらず、請求してくるものもいることがわかった。

A氏は自分の軽率な判断により生み出した問題が思いのほか大きかったことに気づきどうしたものか悩むこととなった。

## 〔対応策〕

イスラム世界ではイスラム教徒、キリスト教徒いずれの信徒であれ、女性の採用には十分な配慮と考慮が必要だ。

日本人駐在員の配慮を欠いた行動は、駐在員も相手の女性も職場の中で、苦しい立場に立たせられることになるからだ。

イスラム世界ではイスラム教徒の女性に関心があることを示した場合、周囲の人間はしかるべき結果が出ると考える。

しかし、それが日本人の日本における行動と同じ軽い気持ちによるものであるとするならば、結果はすこぶる相手の女性にとって不名誉なものとなりかねない。

それでその女性との関係が気まずいものになるだけですめば良いが、そうでない場合には女性の家族までも巻き込んでしまうからだ。

イスラム世界は男女関係に特に厳しい見方をする。このため日本ではなんでもない普通のことと思えることが、とんでもない問題に発展する場合がよくある。

性的に厳しい環境では、現地人男性の反応はことさらに敏感であり、中傷の的になるし非難の的にもなるのだ。

日本人からすれば何でもないようなことでも、とんでもない非難の的になることを知っておく必要がある。

参考例を挙げてアラブ・イスラム世界の男性の感覚を説明しよう。あるとき日本を初めて訪問したアラブ人は日本の若い女性の服装を裸同然だと評した。

時期が夏であったことから薄手の服、袖無しの服を着ている人が多かったことによる。

そうした基準でものを受け止めている人たちから見れば、日本人の親しげな振る舞いはあたかも特別の関係のように思えるのだ。

相手の女性がイスラム教徒の場合は、ある程度イスラム教徒の男性従業員は手心を加えてくれるが、キリスト教徒だとしたら彼女の行動はあたかも売春婦のように受け止められ、想像たくましく噂されることを心しておかなければなるまい。

キリスト教徒とイスラム教徒がある種のすみわけをしていることから、宗教的な理由から同じ方向に住んでいるからといって、男女従業員が一緒の車で通勤するべきだといったことは通用しないということを頭に入れておくべきであろう。

こうした通勤の問題は考慮の必要があるが、通勤費の上限を定めることや、その条件を明確に男女別に従業員の前に提示するべきであろう。

そうでないと金銭に絡むこうした問題は、必ず日本人が考えないような展開を生むことになる。

## 事例 5 女性従業員への配慮

なかでも女性従業員の場合、通勤には日本では必要のないようなことまで配慮しなければならない場合がある。

ついでのといった軽い気持ちでやってしまったことが、とんでもない問題に発展しかねないということがイスラム世界では起こるのだ。

しかも、それが職場内の問題で済めばいいのだが、現地政府機関との間の問題にまで発展してしまう場合もある。

通勤に公共の交通機関のない現地でタクシー通勤を認めていた T 企業の現地事務所は出張で支店を訪れていた K 氏をホテルまで送り届けるために高級タクシーを呼んだ。事務所に勤めるファーチマ嬢がホテルと同じ方向に住んでいることから、親切心でついでの送ってやることになった。

ファーチマは高級タクシーに乗ったことがなかったことから大喜びでこの親切に応じた。

K 氏は親切心から自分がホテルでタクシーを降りると、それでファーチマが自宅まで帰るよう指示した。

しかし、数日たつと支店の周辺と彼女の自宅周辺から良からぬ噂が広がり、ついには支店の日本人にもその噂の概要が伝わってきた。

最初はそれでも日本人の側に何の後ろめたさもなかったことから、あまり真剣には日本人のだれもが受け止めようとはしていなかった。

しかし、ファーチマだけはそうではなかった。

数日後、ファーチマは仕事を休むと言ってきた。周囲の噂がひどいために、表に出難くなったというものだった。

彼女の電話があつて間もなく現地の警察が支店に出向いてきた。

警察側の支店に対する嫌疑は次のような内容だった。若い女性が高級タクシーで帰宅したことから、彼女が支店の事務の仕事ではない他のことまでやっているのではないか。また、支店側はそうさせているのではないかというものだった。

支店側がこの警察側の疑いを即座に否定したことは言うまでもないが、警察側は支店側の説明だけでは信用できないとして、支店の捜査はもちろんのこと、建設サイトまでも捜査することとなった。

厳重な警察の捜査、聞き込みの結果、同支店では疑われることが過去にも、現在にもないということが明白となったが、この出来事によって同支店が失ったものは少なくなかった。

嫌疑が晴れてもファーチマは二度と支店には現れなかったし、支店にもその後しばらくの間、良からぬ噂がついて回ることとなった。

## 〔対応策〕

思慮を欠いた親切は、支店と支店の女性従業員の双方を大変な苦境に追い込んでしまった訳だ。

支店に対する嫌疑は晴れ、世間の噂も時間と共に忘れ去られたが、ファーチマの場合はそれでは済まなかった。

イスラム世界では性に関係した噂が上ることは、たとえそれが間違いであったことが明らかになっても、それで全てが解決するわけではない。

彼女自身が否定しても、家族が否定しても、噂そのものが消えるわけではなく、逆に噂が真実味を帯びていってしまうのだ。

それは未婚、既婚に関係なく女性にとっては致命的な問題となってしまう。

そのように問題が発展した場合には、支店はできるだけのことを女性にすることが、せめてもの償いであろう。現地の習慣を考慮しない親切や節約は後で大変高くつくということだ。

### イスラム豆知識（２）

未婚の女性であれ、既婚の女性であれ、男女の別には気を使わなくていけない。イスラム教徒には「貞女は二夫にまみえず」という教えはない。結婚は奨励するが、離婚は否定されない。離婚の権利は夫だけにあり、3回離婚宣言ができる。女性が離婚したい場合には夫の離婚権を買い取るという形になり、実際には結納金を夫に返済することになる。これは裁判官が決定する。子どもは夫につくから養育費は夫の負担となる。

男は4人までの婦人と同時に婚姻できる。こうしたことを考えると未婚の女性と既婚者男性が一緒にいることも、また不倫でないという証拠にはならない。不倫の証明は近所の目撃者や伝聞でもできる。

現地の地位ある男性でも、既婚の夫人であれば、その社会での立場を尊重するようにしている。婦人への性的ないやがらせでも不倫罪は成立するし、性的な侮蔑の言動もまた不倫誣告罪として成立する。どちらも刑事事件扱いだから注意しよう。これを回避するには夫婦で婦人とつきあうことである。女性は女性を通じてつきあうのがよい。

## 事例 6 有給休暇

工事の完成間近なある日、サイドが有給休暇の申請をしてきた。

彼は事務方のスタッフであり、納期の迫ったあわただしい現場とは関係ないと考えてのことらしかった。

しかし、一方では毎日突貫工事にも近い作業を進めている中では、島田は有給休暇を認める気持ちになれなかった。

実際事務方でもそれなりの事務的作業がいつもより多く、納入先政府に提出する書類の作成など、できるだけ早めに処理しておきたいことが沢山あった。

そうした状況から島田はサイドの有給休暇を求めない方針を決め、本人にそのむねを伝えることにした。

サイドの反応は意外に堅く、権利としての有給休暇をどうしても取りたい。すでに休暇を見込んで旅行会社に手続きもしてあるというのだ。

有給休暇については、彼が主張するように確かに権利はあるのだが、一方的に進めていたことに、島田は不愉快な気分になった。島田は感情的な反発も手伝って、「ノー」という一言でサイドの申請を却下することにした。

しかし、その結果、島田とサイドの関係はぎくしゃくしたものとなり、なかなか関係の修復がうまく進まなかった。

### 【対応策】

アラブ、イスラムの世界の人たちに限らず、外国人は一般的に自分の権利は明確に主張する。

ここで取上げた有給休暇はその典型であろう。

彼らの立場からすれば、自分の権利の有給休暇を申請することは、当然何の抵抗もなく受け入れられるべき性格のものということになる。

彼らにとって職場は、日本人が考えるような精神修養の場ではなく、あくまでも自分の快適な生活を保障する手段に過ぎないのだ。

有給休暇が残っているものは当然のことながらそれを要求することにであろうし、簡単には引込めないということになる。

こうした問題が発生した場合、最も悪い対応は日本式を押し付けることであろう。

相手に権利があるとはいえ、しかるべき説明がなされれば、相手も有給休暇の申請を全くやめないわけではないのだから、妥協の余地はあるということだ。

問題はいかに冷静に相手に対し、支店の都合を説明し、有給休暇をとることの延期を納得させるかということであろう。

支店の業務上のスケジュールを説明し、他の従業員との兼ね合いについても、説明すべきであろう。

そのうえでハッキリと支店側の都合を相手に伝えることが必要であろう。

そうした説明を面倒臭がり、「ノーはノーだ」方式で対応しては、支店内部の雰囲気や壊し、思いもかけないところで、トラブルのもとになってしまう。

### イスラム豆知識（3）

有給休暇は権利であるから、これを否定してはいけない。労働は生活のためであるから生活に支障をきたすような就業時間以外の残業は嫌われる。どうしても必要な場合には夜の勤務要員を別に雇うか、同一人物でもきちんと契約するのがよい。

有給休暇を消化しない場合には、その分の賃金を支払うことである。それは権利であるからだ。有給休暇を会社の催しである「～大会」に当てたりしないのは当たり前である。断食月は仕事にならないから、この期間を雇用者全員の有給休暇に当てようなどと考えないこと。この時期に有給休暇をもらっても使いようがないからだ。

イスラム教徒の祝祭日、断食明けの祭り、巡礼明の祭りなどの他に地域地域の民族的な祭りもまた有給休暇としないように。有給休暇を巡礼に使う被雇用者がいたなら、理由を問わず認めなくてははいけない。巡礼はイスラム教徒の義務でもあるから、これを否定すると不信の目で見られるようになる。

有給休暇が終わっても戻ってこない被雇用者がいたなら、その理由をきちんと書かせること。飛行機の遅れなど、国によっては、飛行機が飛ばない日も多いから、そのあたりの判断と裁量がむずかしい。規則通りに割り切ることができない場合も多いのである。

故郷に帰るものは近親者への贈物を買わなくてははいけないから、一日ぐらい、買い物の日を与えてやれば感謝されるであろう。

## 事例 7 労働法と現地従業員雇用

湾岸諸国に限らず、アラブ諸国は、外国企業の進出に際し、現地従業員の雇用を労働法で定めている。

現地従業員の雇用は国によっては建前であり、あまり実施についてはうるさくない国もある。

しかし、そうした現地従業員雇用に関するゆるやかな対応も、将来的に難しいものになって行くことを頭に入れておくべきであろう。

それは現地従業員の人口が増加していくことに加え、高学歴者が増加していくことが予測されるからだ。

こうした将来の予測を前に支店は、なるべく今のうちから、将来に備えた採用を心がけておくべきであろう。

しかし、現状ではどうしてもそこまで気を使う必要がないような気がして、ラフな対応をしまい勝ちだ。

現地従業員の雇用を促進するようとの政府からの通達があり、吉田は現地従業員の雇用比率に支店の人員構成を近づけるために新規のスタッフ採用をすることにした。

しかし、応募してきた人数は吉田が考えていたよりも少なく、応募者の質も決して希望していたレベルではなかった。

仕方なく吉田は不満を抱きながらも、応募者のうちの何人かを雇い入れることにした。仕事をさせてみると彼らの能力もさることながら、彼らの仕事に対する取り組みが全く真面目なものには思えなかった。

しかし、吉田はスタッフ教育がそのうち効果を発揮し、彼らもラインに並び、仕事ができるようになる日がくると期待することにした。

しかし、3 カ月が過ぎ、支店の状況が分かりかけたころ、現地従業員たちは突然仕事を止めると言い、退職してしまった。

吉田は現地従業員にどうしようもない腹立たしさを感じたが、どうにもならないことでもあった。

## 〔対応策〕

湾岸諸国、なかでも産油国では現在までのところ、政府が国民に仕事を与えることにほぼ成功してきているといえよう。

国民は政府の誰かに依頼に行きさえすれば、何とか給料をもらえる仕事にありつけてきた。

優秀な人は政府の金で外国に留学し、マスター、ドクターを取得して、帰国すると政府のしかるべきポジションに就任できるという形になっていた。

そうしたことから多くの国民、なかでも優秀な、人材は、政府の役人になることを第一と考える傾向がある。

政府の役人は仕事が進むうえに、給料も決して悪くないからだ。

次いで現地人がやりたい仕事は商人であろう。商人は自分の能力次第でいくらかでも儲けられるというのだ。

自分の好きなように商売をし、自分の好きなだけ儲ける。しかも、イスラム教の預言者ムハンマドも商人であったことから、商人という職種はイスラム教徒一般に人気の高い職業といえる。

こう考えてみると、日本企業に限らず、現地で優秀な現地従業員を採用するのは、非常に難しいことといえよう。

現地従業員にとって、外国の企業に勤務するメリットがまだはっきりしていないからだ。

そうした限られた条件のなかで優秀な人材を採用するには、できるだけコネに頼らず、新聞などを通じて一般公募し、テストを行い、一定以上の人のみを採用するようにすることであろう。

採用人数を満たさない場合には、状況をレーバーオフィスに説明し、雇用比率が守れないことを納得してもらい、外国人で雇用をカバーすべきであろう。

スタッフの定着率を高めるには、賃上げ、労働条件の改善が有効であろうが、職場の環境整備、職場教育（本人のポテンシャルを高めるため）ということも、有効かつ前向きな対応といえよう。

## 事例 8 採用に当たっての心がけ

日本の若者の気質が変化してきたとは言え、基本的に真面目で勤勉な日本人は入社した時点から働き蜂の特性を示し始めるようだ。

内勤のものがある日から不慣れな外勤に回されても、自分自身のなかでは不満を抱きながらも何とか問題を起すこともなく仕事に励む。

しかし、職種、職域に対する意識が鮮明な外国では、なかなかそうはいかないようだ。

建設会社の T 社が湾岸に支店を開き、営業を開始したのは、大型の開発計画がどうやら受注間近になった時だった。

実際に工事が始まれば、当然相当数のスタッフを必要とすることは分かっていたが、それまでの間はできるだけ限られた人数でやろうというのが、太田支店長の基本的な考え方だったのだ。しかし、駐在経験の浅い太田は現地従業員の採用に関して、初歩的なミスを犯してしまい、後にそのことがトラブルとなって彼を悩ませることとなった。

彼は少なめとは言え、支店開設に当たって複数のスタッフを雇い入れたのだが、その際の雇用の基準は人物的に穏やかなことと、職種に応じた基本的能力であった。

そうした考え方は、決して間違いではないのだが、彼らは日本人ではないということを太田は忘れていたのかもしれない。

ある日、太田のところにはドライバーがやってきて、車の調子がよくないので修理に出したいとやってきた。

太田は車のどこが悪いのかをドライバーにたずねたが、ドライバーは具体的に悪い箇所を指摘することができなかった。

日本でならエンジンの調子が悪い。キャブレターの調子が悪いというふうに具体的に問題の箇所を指摘し、修理に出したいというのが、ドライバーとして当然であろうと思ったのだが、太田はドライバーに文句をいうのは差し控えた。

それはあまり初めからスタッフとトラブルになることは今後のことを考えた場合、マイナスになると考えたからだった。

しかし、時間が経つにつれて、太田はこのドライバーに対し不満を募らせて行った。

最初に気になったことは、車が汚れた状態になっている場合が多いということだった。

次いで、ドライバーに運転以外の用事を命じた場合、あまりうれしくない表情でのろのろと動き出すことだった。

車の修理に出す回数も、新車にもかかわらず、多すぎることも気になっていた。

あとでわかったことは、ドライバーは車の運転以外には何もしていなかったということだった。

ドライバーに簡単な修理の技術を望むことは無理としても、あまりにも無責任なやり方に太田は怒りを覚えた。

しかも、ドライバーは修理に行くことにより、自分の仕事をサボってもいたのだ。

太田とドライバーの関係が悪化して行き、ついにはレーバーオフィスに問題が持ち込まれることとなった。

しかし、ドライバーが現地従業員であることから問題の解決には時間を要した。

## 【対応策】

イスラム世界でのビジネスで雇う側が心掛けなければならないことは、被雇用者の父親的要素も持たなければならないということだ。

常に従業員に声をかけ気を使ってやらなければならないが、同時に仕事の面でも常に指示を出さなければ、何もしないで一日を過ごしてしまうものも多いだろう。

事務職のスタッフは自分でやろうという意志を持つものもいるが、ほとんどは指示されるまで動こうとはしないと考えておいたほうがいだろう。

それは雇用する段階からいえることであり、安易な雇用は避けるべきであろう。

雇用に当たっては本人の能力の確認を怠らず、必ず実際に確認すべきであろう。

加えて、相手に何をさせるのかを雇用契約を結ぶ段階で明確にすべきだ。例えばドライバーの場合、運転に加え、車の保守、車と車庫の清掃に加え、支店に届けられる新聞、郵便物の受け取り、支店で必要なものの買い出し、連絡といったことも契約時に確認しておくべきであろう。それはしかも口頭だけではなく、契約書のなかに記載して、双方が確認しておく必要がある。

そうしておけば、後に被雇用者との間でトラブルが発生しても、レーバーオフィスで不利な交渉をする必要はなくなる。

## 事例 9 能力と賃金

明確な職種の違いは別として、賃金の格差をどうつけるかということは、日本国内でも外国でも難しい問題であろう。

なかでもアラブのような平等意識と権利意識の強い国では、賃金問題が支店内の雰囲気を一度に悪化させることもありうる。

厳しい審査によってスタッフの採用をしている D 社の現地人スタッフは、他社がうらやむほど仕事に熱心だった。

支店の仕事はこのため非常にはかどり利益も上がっていった。

支店長の三木はこうした状況を踏まえ、スタッフにもしかるべき見返りをしてやるべきだと考えた。

なかでも特に優れたスタッフには、それ相応の給与を支払ったやるべきと考え、三木は給与引き上げをすることにした。

支店次長の田中と相談し、現地人スタッフの新しい給与を決め、各人に伝えた。

言うまでもなく現地人スタッフは自分達の給与が上がったことを喜び一人ひとりがわざわざ三木の支店長室にお礼を言いに来るほどだった。

三木は半分照れながらも自分の判断が正しかったことを喜び、営業成果をみながら今後も賃金の引き上げを考えようと思った。

しかし、一週間を過ぎたころからスタッフのなかに、三木を見るとき視線にぎこちないものを感じさせる人がいることに三木は気づき始めた。

何が原因なのか次長の田中にたずねたが、彼も皆目見当がつかないと言う

しばらくたって、スタッフの間に何とも言えないギスギスした雰囲気が広がっていることに三木は気づいた。

こうした雰囲気は仕事を進めるうえで、大きなミスやマイナスの原因になることは分かっているが、三木はどうすることもできなかった。

## 〔対応策〕

イスラム世界、アラブ世界では、一般的に個人の能力差は、日本の場合と比べて格差が大きいようだ。

そうしたことから日本人が仕事をするうえで、できるだけスムーズに進めようとする、どうしても仕事のできるものに多くの仕事を依頼するようになりがちだ。

そうしたスタッフはいつの間にか日本人の呼吸を覚え、ますます日本人にとって仕事をしやすい相手となっていく。

そうなるとう人情が働き、どうしても彼らの給料を他のスタッフよりも多くしてやりたくなる。

しかし、能力を基礎とするとは言え、一部のスタッフの給料をあまり吊り上げると現地スタッフの間でねたみや恨みが生じ、人間関係をこじらせてしまう場合がある。

言うまでもないことだが、スタッフの給料は公表してはならないし、同一の仕事をしているスタッフの給与格差は一定の範囲内に止めるよう心がけるべきであろう。

そのためには気に入ったスタッフがいるからといって、あまり彼の仕事を増やすようなやり方はするべきではなかろう。

まんべんなくスタッフに仕事を割り振るということに注意を払うことが必要であろう。

また、職種によっては給料の上限をおおよそ決めておくことも必要であろう。

そうしないと、せっかくの優秀なスタッフも職場で苦しい立場にたたせられることになりかねない。

また、権利にかかわるニュースは現地スタッフの間では、簡単に伝わってしまうことも頭に入れておくべきであろう。

給与格差が本人と支店にとって問題にならないようにするためには、面倒でもスタッフにまんべんなく仕事をさせることを心がけることと、それに応じて賃金の引き上げをしていくことであろう。

## 事例 10 従業員貸し付け制度

S国で支店を開設して5年を迎えたI社は、支店開設以来順調な営業活動を展開してきたが、それは季節従業員として雇ってきたムスタファの活躍によるところが大だった。

そうした経緯もあり、支店長斎藤はムスタファには特別の配慮をしてやっていた。

そうした支店長のムスタファに対する配慮は他の現地従業員の羨望的であったが、ムスタファの人望と仕事ぶりもあり、何のトラブルも支店内では生まないばかりか、ある種の支店に対する信頼関係を現地従業員の中に生み出していた。

しかし、ある日、優等生のムスタファが斎藤に相談を持ちかけてからは状況が変わった。

初めのうちはそれほどでもなかったが、ムスタファが相談を持ち込んでから時間が経つにしたがって、このことが決して安易にうけるべきではない問題であったことを斎藤は理解していた。

ムスタファの持ち込んだ斎藤への依頼はすこぶる納得のいくものであった。それは彼の家族が病気になり、どうしても手術をしなければならない。そのためには保険だけでは済まず、しかるべき金額を主治医に渡さなければならぬというものだった。

ムスタファはその金を借りたいと伝えてきたのだった。

ムスタファの家族は支店開設以来、単身赴任だった斎藤にとって、家族のような存在になっていたこともあり、斎藤は二つ返事で承諾した。

しかし、病状がよくなり、その後も借金の依頼がムスタファからされた。

それが何度目かになったとき、さすがに斎藤もムスタファに対する貸し付けに不安を感じ始めていた。

ムスタファに対する貸し付けは、現地従業員全員がいつの間にか知り、他の従業員からの借金の要請も出てきた。

従業員の借金申込みの理由はいろいろだった。

ある日、斎藤はついに重大な決断を余儀なくされた。従業員に対する貸し付けを全部断るというものだった。

だが、この決定は斎藤に対するそれまでに築き上げられた現地従業員の信頼をいっぺんに崩壊させることとなった。

年長のパートナーだったムスタファが、彼に失望したことは言うまでもない。そして困惑するムスタファに現地従業員は同情した。

斎藤は今回の決定が果たして正しかったのかと何度も自問してみた。

しかし、ムスタファだけを例外とすることも、現地従業員全員に貸し付けを再開することもできない相談だった。

## 〔対応策〕

イスラム世界では困っている人間に対し、援助できるものがしてやるのが正しいと理解される。

そうしたなかで、親しい関係の人が友人の窮地を見て見ぬふりをするということは非難されることになる。

この場合には明確に斎藤には援助する能力があるわけであり、見過ごすことはできない。

また、他の従業員に対してもしかるべき援助が必要な場合には、しなければならないということになる。

このような場合、斎藤は対応を二つに分けてすべきであろう。第一には支店の現地従業員に対する貸し付けについて明確な基準を設けるということだ。

例えば勤続年数と給与に応じて、貸し付けの限度額を決めておくというやり方だ。これには当然、支払い方法も明確な基準をつくっておかなければならない。

貸し付けの限度額を退職金相当額とするのもいいだろう。

第二には支店の貸し付け以外の個人的な善意の貸し付けだが、その場合は基本的には断るべきであろうが、どうしても断りきれない場合には、貸し付けた金が返済されなくてもよい範囲にとどめるべきであろう。

それでも返済しないまま再度の借金を申し込んできた場合には、支店の貸し付け制度と抱き合わせて解決するべきであろう。

例えば、社内の人間に借りのあるものは、それを返済するまでは、支店の貸し付けが受けられないようにするといった具合に決めておくべきであろう。

### イスラム豆知識（４）

これはとてもいい制度であるが運営は会社まかせにしないこと。会社には金があるだろうが、共済貸し付けとして給料を天引きして保留することはイスラム教でも認められる。この場合、趣旨説明の会合を現地従業員の代表に任せ、共済制度をつくることがイスラムの教えに合致していることを説明する。拒否はできないだろう。

## 事例 11 労働組合問題

蒔田が海外赴任を命じられたのは、本社の中では異例の人事として話題に上った。

企業の中で長い間、労働組合運動をしてきた人物だったからだ。

彼の学生時代には学生運動に加わらないものは、何か時代遅れのような気がして、彼もいつの間にか加わっていた。

そうしたことがあって会社に入ってしばらくすると、彼は社の組合の中心的メンバーの一人にさせられていた。

学生時代のような情熱があったわけではなかったが、何か彼には懐かしさがあり、いつの間にか長い間この役割を担ってしまっていた。

彼の勤める会社は基本的には海外との関係の深い企業だったが、そうしたことからあまり外国を意識せずに時を過ごしてきた。

40歳を過ぎた今、なぜ蒔田に海外勤務が回ってきたのか、彼自身はその訳を考えてみた。そしてどり着いた結論は、彼が学生時代外国語を重視する大学に行っていたことと、彼の学んだ語学が特殊なものであったからであろうということだった。

確かに俺はアラビア語を勉強していたのだ。しかし、一時期のアラブ・ブームはとっくの昔に終わっていた。

蒔田はいろいろ考えてはみたものの、どうでもいいという結論にしか達しなかった。

現地駐在をしながら、あちらの労働運動を見るのも悪くなくろうとも考えてみた。

相手国には組合組織があるとも聞いていた事から、蒔田は今度の赴任で青春時代を取り戻してみるのもいいだろうと思い、期待で胸を膨らませ始めていた。

あるいは俺の赴任が現地の支店の雰囲気を一変してしまうかもしれないとも考えてみた。

しかし、現地入りした日からしばらくたつと、それが何の意味も持たないことに気がつき、蒔田の現地駐在への関心は次第に薄れていった。

## 〔対応策〕

アラブ、イスラム世界には、労働組合組織が形としてある国もあるが、実際には機能していないのが普通だ。

労働組合や労働争議はイスラム教の考えと相容れない部分があるためだ。

イスラム世界では、基本的には上に立つ者が下の者の実情を常に把握し、対処してやるという形になっている。

従って、従業員は自分が職場で抱えている問題も、私的な問題も常に上司に話せる環境が与えられると考えている。

アラブ湾岸の王国では現在なお、国民がいつでも自分の問題の処理を国王やその家族に相談できるシステムが続いている。

イスラム教のモスク（礼拝所）へ行けば、そこにはイマームがいて、いろいろな悩みの相談相手になってくれるのだ。

イスラム世界には労働組合よりも、個人的な部分まで相談できるシステムがあるということになる。

それではイスラム世界の労働組合組織は、一体何のためにあるのかということになるのだが、それは労働者の権利を守るためよりも、国家のアクセサリーのひとつとして結成されたと考えられるべきであろう。

労働組合は労働組合というよりは、むしろ政府の意向を労働者が受け入れ、実施して行くための団体という感が強いのだ。

労働組合同様に労働法もあるが、これもまた政府が決定し、自国民を保護すると同時に外国の企業に対し、規制を加えることを主たる目的としている傾向がある。

そういう意味では日本企業にとってイスラム世界での操業は、すこぶる都合のいいものに見えるのだが、必ずしもそうではないし、そうすべきでもない。

一般的に言って現地の日本企業に対し、現地の従業員がストライキを起こすことはないが、雇用に当たってはやはり統一したルールを設定することと、誠実な対応を常に心がけることが大切であろう。

特定の個人に対し、特別の計らいをあげすけにすることがあってはならない。

そうしたことがあった場合、思いもかけぬところから問題が発生してくる場合があるからだ。

## 事例 12 外国人労働者いろいろ

石油を産出する国では、その国の人間が実際的に仕事に従事することは少なく、雇い入れても員数のなかに含めて計算することはできない。

従って、産油国ではほとんどのスタッフが、外国人で占められていると考えていいということになる。

つまり、職場は外国人労働者同士で占められているということになるわけであり、人事管理はまさにかれらを対象に行えばいいということになる。

外国人労働者と一口で行ってしまえば、簡単な印象を受けるのだが、実際にはあらゆる国から来ているため、決してその管理は容易ではない。

外国人労働者でも必ずしも仲がいいとは限らず、国によっては、その国籍だけが原因で対立しあうことすらあるのだ。

そうした事情を知らない人物が人事を担当した場合には、思わぬトラブルが発生し、それに苦勞することにもなろう。

江川が駐在先で人事の担当をまかされてしばらくの時間が過ぎた。

彼は支店内の気分を一新することを思い立ち、彼なりに人の配置換えを考えてみた。

駐在も長くなってくると周囲の様子がよく見えてきて、頭にくることも多くなるものだ。江川が人事配置を大幅に変えてみたくなったのは、こうした個人的な感情もあつてのことだった。

彼は秘書をエジプト人女性から、パレスチナ人女性に変え、イエメン人のドライバーが商才に長けていることから、パキスタン人のセールス担当と変えてみることにした。

この新しい人事配置は、発表後さすがに強い反応を支店内に生んだが、具体的な拒否は誰の口からもでなかった。

しかし、それから何日かが過ぎた頃から支店内が何とも言えない、ぎくしゃくした雰囲気に含まれるようになっていった。

江川は自分なりに考えてやったことだけに、責任を感じると同時にそうした雰囲気が出はじめたことに強い不快感を抱いたのだが、なにかをする必要を感じてもいた。

しかし、当然もとの人事配置に戻すことも彼のメンツからできない相談だった。

## 〔対応策〕

人事の変更は日本においてもいろいろ難しい問題がある。

しかし、日本の場合は比較的素直にそれに従わざるを得ない社会的環境ができているため、いったん、発表されるとその後に問題が蒸し返されるといったことはあり得ない。

しかし、外国人労働者はそうはいかない。従って彼らはこうした場合、抵抗をしてくることになる。

駐在先の人事配置を変更する場合は、それだけに慎重さが求められる。

一番無難なのは、支店の駐在期間の長い日本人に相談することであろう。

次いで、支店に勤務して長い外国人に意見を求めてみることだろう。

彼らは外国人同士、あまり立ち入ったことでなければ話し合っているし、噂もし合っているため、日本人の知らない情報、スタッフの個人的な事情にも詳しいのだ。

そうした下調べの後で慎重に検討した上での変更であれば、あまり問題は起こるまい。

人事の配置換えで問題になるのは、国によって不文律のしきたりがあるということだ。

かつて、ユダヤ人は肉体労働はしたがるらないというのがあったが、それと同じようにやはり外国人の間にも向き、不向きというものがある。

フィリピン人は、一般的にホテルのボーイやフロント係、ウエイター、コック、バンドマンなどが多く、肉体労働に従事しているフィリピン人は、大抵イスラム教徒で南部フィリピンの出身者が多い。

シリア、パレスチナ人もどちらかといえば、頭脳労働者が多く、相手国の政府機関でも多く登用されている。

イラン人はこれとは対照的に肉体労働に従事するものが多いようだ。

こうした差異が生じてくるには、それぞれの国の教育事情や彼らの外国語能力、国柄などによるようだ。

こうした区分けを無視して職務分担を強行すれば、結局のところ後でそれが仕事に響いてくることになる。

国によっては外国人であっても、仕事の区分けがあることを忘れないことであり、彼らの間のそうした見えないルールも、尊重しなければならないということだ。

## 事例 13 お国柄と仕事柄

日本の場合、人口が多いことと教育の普及率が高いことから、多くの分野の仕事をカバーできる人材を抱えている。

従って、日本の職場はほとんど日本人で埋めることが、できるようになっている。

しかし、産油国の多くは人口が少なく、外国人の労働者に頼らなければならない状況にある。

駐在してしばらくたった加賀が外国人労働者に興味を持ち、駐在国の外国人労働者の調査を試みようと思いついた。

その結果が意外に今後の自社の雇用に役立つかもしれないと思ったからだった。

そこで、加賀はとりあえず秘書のサミーラに、簡単なレポートを作ってもらうことにしたが、彼女はあまりに乗り気ではなかった。

数日して提出されたレポートを見ると、そのレポートはあまり、実態を反映していないのではないかと思われた。

仕方なく彼は自分で調べてみることにした。

支店のスタッフをとりあえず国別に整理してみたが、残念なことに国籍に限られていてあまり判断の材料にはなりそうになかった。

そこでスタッフにもそれとはなしに聞き出してみることにした。

何でも知っているという顔をしているワリードに最初に声をかけてみることにした。

彼はいつもの能弁でこの国に働く各国の労働者の職別分布を説明してくれたのだが、やはり秘書のレポートと同様に、どこか加賀には信じきれない部分があった。

そのことは、実は外国人労働者の間にある国別差異によるのだということが、後で加賀にもなんとなく分かって来るようになった。

### 【対応策】

それぞれの労働者を受け入れている国によって多少の違いはあるが、どうやら労働者には彼らの出身国によっておおよその職業区分があるようだ。

受け入れ国の側も、労働者を送り出す国の側もいつの間にかそれが定着し、一定の種類の労働者を送り出すようになってきている。

別項で多少触れたようにフィリピン人の場合、英語を話せるものが多いことから、客を相手にする職業に多く従事している。

例えば、ホテルのボーイやコック、バンドマンやウエートレスといった具合だ。

もちろん、なかにはエンジニアやセールスマンといった職業に従事しているものもいるが、相対的にはサービス業関係が多い。

フィリピン人の女性の場合には、やはり英語力を生かしてスチュワーデスになっている者も少なくない。

そのほかにも看護師、家事使用人をしている者も多い。

インドやパキスタン人の場合、彼らがやはり英語力があることに加え、能弁であることから交渉をする仕事に向いているようだ。

マネージャー、クラーク、セールスマン、エンジニアに多くみられる。

バングラデシュやスリランカの場合は、インドやパキスタンと同じような仕事についていると思いがちだが、実際には肉体労働や、家事使用人といった仕事に従事している場合が多いようだ。

シリア人は同じアラビア語を母国語とする強みから、会計士、法律家といった資格を生かす職業に従事している人が多い。

エジプト人の場合は人口が多いことから、あらゆる種類の仕事についているが、シリア同様、法律家、会計士、教員、医師、企業にあっては、マネージャーの次のクラスのアドミニストレーターをしているものが多い。

これに対し、同じアラビア語を母国語とするイエメン人は肉体労働者、雑用係が多い。

しかし、アラビア語でハダラミー（ハダラマウト地方の出身者）という、商売上手という意味があるだけあって、彼らは一様に商才に長けていて、中小商店のスーパーバイザーをしているものが少なくない。

パレスチナ人は全体的に優秀な人材が多く、頭脳労働に占める彼らの割合は高い。

これに対しイラン人は母国語が異なることや、宗教的な宗派の違いなどから肉体労働に従事するものがほとんどだ。

こうした事情を考えると、国別職業分布を聞き出すことは、彼らに他の国の悪口を言わせることにもなるため、あまり明確な表現、返答を差し控えたのであろう。

## 事例 14 現地人幹部にまかせるべきこと

張り切って仕事をする人間ほど、とんでもない間違いをおこすことがある。

それが単なる間違い程度ですめばいいのだが、とんでもない大事件に発展することがあるし、いったんそうした状況になるとなかなか解決が困難になる場合もある。

イランのテヘラン支店に勤務になった木村が、人事の担当を支店内でまかされることになったのは、支店勤務が始まってから1年後のことだった。

彼は支店配属以来、支店に勤めるイラン人の働きぶりを観察し続けてきたが、いくつもの点で不満があった。

能力において劣るにもかかわらず指導的な立場についているもの、少し鍛えればもっと能力が高まるもの、全く仕事の出来ないものと千差万別だ。

木村はそこで人事に関する資料をもとに新しい人事計画を立ててみることにした。

仕事の割り振り、配置転換、人事評価すべてに関して新しく検討してみたうえで、木村は書類にまとめ支店長に提案してみた。

支店長は木村の自主性を尊重しながら「木村君、キミがそれを発表する前にアナビアンに相談してみたほうがいいと思うよ」というアドバイスをしてくれた。

しかし、そのアドバイスを受けるべきアナビアンについては、木村の評価は決していいものではなかった。

どちらかといえば木村の目からみればアナビアンは将来、クビにできればいいと考えている人物の一人だった。

結果的に木村は支店長のアドバイスがあったにもかかわらず、アナビアンのおすすめを受けずに新しいプランを実行に移すことになった。

この新方式に対する反応は早い時点で現れた。イラン人スタッフは一様に今回の変更に対し不満であることは明確だった。

そのことは木村にも予想がついていただけに何も驚きはしなかった。

しかし、驚いたのは木村が取り立ててやったヤズデイが、暗い顔をして彼のところにやってきたときだった。

ヤズデイは、出来ればもとのポジションに自分を戻してくれないかと言うのだ。

ヤズデイが取り立てられたことは、だれの目にも明らかであり、そのことが職場仲間との人間関係を悪くしてしまう恐れがあるというのだ。

そうしたことは彼にとっては決定的に不利であり、社会的にも問題があるというのだ。

イラン人スタッフたちは目に見えない抵抗を始め、仕事は遅れがちになっていった。

## 〔対応策〕

仕事が遅れる程度ですんだからいいようなものの、最悪の場合、木村の身の安全が保証されない可能性もあるのだ。現地人のスタッフのなかには、家族が政権党の幹部であったり、名家の出であったりもいよう。

そうした人物をある日、突然格下げしたりすると、彼のメンツは大きく傷つけられ、恨みを抱くようになることさえあるのだ。

木村のこの暴挙は当然のこととして、イラン人スタッフの恨みを買って、サボタージュが行われた訳だが、彼は実はイラン社会の複雑さが、分かっていなかったためにこうした間違いを犯してしまったのだ。

彼が低い評価を下していたアナビアンが、実はイラン人スタッフのなかで、ボスの存在としていられたのにはそれなりの事情があったのだ。

彼は年齢的に一番上であったことに加え、なかなかの聞き上手であり、しかも、よく相談に乗ってやる人物だった。

しかも、彼の家は古くからイスラムの学者を輩出している名家であり、アナビアンは支店の事務的な仕事にはあまり得意ではなかったが、イスラム教については博識であった。

こうしたことから、アナビアンは取引先の官庁や会社に出かけて行っては、そこ支店との間にある問題を解決していたのだ。

しかし、彼は何事につけあまり自慢しない人物であったために、木村にはアナビアンが役に立っていない人物として印象づけられていたのだ。

支店の雰囲気、だいぶおかしくなってくると、支店長はさすがに口出ししない訳には行かないと考え、木村にアナビアンに対応策を相談してみるべきだろうと助言してくれた。

木村は不本意だったが支店長の指示でもあり、事態が容易ならざる状況にあることから彼はアナビアンに相談することにした。

アナビアンはいつになく雄弁に、現在ある支店の状況を説明し、何が問題なのかを詳しく語ってくれた。そして、「ミスター・木村が私の考えに同意できるなら、私がイラン人スタッフを説得しよう」と言ってくれた。

仕事の割り振り、配置転換、人事評価といった複雑な問題は、やはり単純に決定を下すべきではない。そのような問題に対応する場合、国によっては、現地人のマネージャーにまかせたほうが安全であり、正しいことが多いことを覚えておくことだ。

## 2.仕事上の留意点

### 事例 15 買い物をする男達

従業員の何人かがチョコチョコ就業時間内に外出していることに、佐々木が気づいたのはもう3カ月ほど前からのことだった。

それがどうしても腹に据えかねた佐々木は、前任の小沢にどうしてそうした状態を放置しているのかをたずねた。

小沢の返事はすこぶる当たり前のものだった。「おっしゃるとおりですね。今度注意しておきますよ」

しかし、それから何日たっても男子従業員の外出は止まらなかった。

しびれを切らした佐々木は、小沢を呼んで事情を詳しくたずねることにした。小沢の説明によれば現地従業員の外出にはしかるべき理由があるということだった。

アラブ世界では夫が買い物をしたり、役所への書類を提出したりしなければならないというのだ。

子どもの教育問題、病院へ家族を連れて行く場合でも、母親より父親のほうが何かと都合なのだというのだ。

買い物の場合、少し値の張るものを買うときには、夫が行って強気の交渉をしなければ、値引きも容易ではなく、高い値段で不良品を押し付けられることになる場合もある。

役所に書類を提出する場合でも、夫のほうが顔が広く、何かと有利にことが運べるのだ。

子どもの学校との問題でも、学校側や先生との話し合いで、母親では埒があかないことも父親が顔を出すことにより、簡単に問題の処理ができる場合が多いのだ。

病院の場合には、ことさらに男性の登場が状況の改善に役立つことになる。

いずれの場合でも、優先権が男性の登場によって絶対的に有利になるのが、アラブ世界の一般的傾向と言えよう。

アラブ世界では、家族の夫人はあまり単独では外出しないのが一般的であり、主人が勤めに出ているという理由で、各種の交渉事に夫人が出て行くことは、あまり褒められたことではない。

その辺の社会事情を理解せずに、従業員の勤務中の外出を厳しく管理しては、かえって逆効果になる場合がある。

小沢に現地のそうした社会的事情を聞いた佐々木は、現地従業員をしかる前に小沢にたずねることによって、ミスを犯さずにすんだことに気がつき、ほっと胸を撫で下ろした。

## 〔対応策〕

イスラム世界、なかでもアラブ世界では女性が日本のように外出し、種々の職場で活躍するといった状況はまだ一般化してはいない。

そればかりか、ここに示したように家庭の仕事まで、男性が果たさなければならない場面がアラブ世界では多々見られるのだ。

アラブ世界で生活経験のある人にはお分かりだろうが、食料品はもとより、日用雑貨まで安い価格で売っているスーク（市場）では、買い物をする人たちのほとんどが、男性であり女性は全員が夫を伴っているのが普通だ。

買い物は重い荷物を持っての帰宅となることから、夫同伴が当たり前であることに加え、宗教社会の慣習でもあるのだ。

他の役所への書類の提出や、学校の参観、先生との相談といったことも、先生のほとんどが男性であり、母親が単独で先生に会うことは、社会的にも好感をもって受け止められない。

小学校の低学年は男女共学の所もあるが、一般的には男女それぞれが別のクラス分けされているのだ。

そうした状況がある以上、やはり部分的には現地従業員が、家族のことで職場を離れることを認めないわけにはいかないということになる。

だからといって、そうしたことを放置するのではなく、一定のルールを設けておくべきであろう。

例えば現地従業員が私用で職場を離れる場合には、その目的と帰社予定時刻をそのつど連絡簿に記入させることだ。

そうしておけば、その後、実ははっきりした理由もないのに職場をはなれていたことが分かった場合には、証拠をもとに本人に明確に注意できるばかりでなく、再び同様の問題が発生した場合にも対応が容易になる。

支店側のそうしたルールの持ち込みは、現地従業員にもデタラメが、通用しないのだというイメージを強く感じさせることになり、必要のないトラブルを生まずに済むことになろう。

## 事例 16 制服を着たがらない現地従業員

アラブに出向いていつも感じることは、彼らがまとまっているオバQスタイルの服（エジプトではガラビーヤ、サウジではトーブ、あるいはデシダーシと呼んでいる）のことだ。

こんな服を着ていたのではさぞかし能率が悪いだろうとか、仕事の種類によっては危険だろうと考えてしまう。

日本の職場とは異なり、あの服装にサンダル履きのスタイルは、どう見ても仕事をしている雰囲気ではないと感じるのが日本人の常であろう。

湾岸のある国の支店で働く遠藤は、ついに我慢ができなくなり、支店長の田中に制服の導入を申し入れた。

田中は多少抵抗を感じながらも、自分もアラブ服には不満があり、何とかしたいものだと考えていたと語った。

田中が制服の導入に踏み切らなかったのは、アラブ人のカスタムを認めないと思われるのではないかという不安からだった。

そのため、自分では抵抗を感じながらも、自分からはこの件を取り上げたくないと考えており、誰かが言い出したら検討しようと考えていたのだ。

支店長の許可を取った遠藤は、早速制服をスタッフに配り、支店の雰囲気を一新しようとした。

しかし、いざ制服をスタッフに配布すると、現地人スタッフは初めのうち興味を示しながらも一様にその着用を拒否した。

彼らは制服のデザインが気に入らない訳ではないが、ここではこの形の制服は気候に合わず快適ではないと主張した。

遠藤は彼らの反応に反発し、なんとか制服を着せようとすればするほど、問題は複雑になり、感情的対立が次第に高まっていった。

### 【対応策】

アラブ人はことのほか彼らのライフスタイルに愛着をもっている。それは彼らの生活、衣服、言語、慣習といったものが、彼らの宗教に関連していると考えられるからだ。

現地でデシダーシを買い求め、日本の暑いシーズンに着てみるとこれほど、不向きなものは

ないと思うだろう。

それは日本の夏が湿度が高いためだが、湿度の低いアラブではあれほど快適な服は見当たらない。

日本のビジネスマンがいつもはいている靴も、アラブの砂漠地帯では、必ずしも便利とは言いがたい。

現地人がそうしたことから日本の制服なるものを着たがらないのは当然と言えよう。

問題はアラブ人の服装が不向きな場所もあるということだ。例えば、機械が設置されてある所、清潔さを保たなければならない場所などがそうだ。

工事をしている会社であれば、事務の仕事に携わっていても、現場に出入りしなければならないような立場のものは、当然危険を伴うので、制服の着用が義務づけられるべきであろう。

従って、制服の着用を取り入れる場合には、スタッフの仕事の内容によって義務づける場合とそうでない場合を区別すべきであろう。

工事現場、機械が設置されているところに入出入りする立場の人間、コンピュータールームのスタッフは、当然制服の着用が義務づけられるべきであり、そうするべきであろう。

しかし、その場合十分にその科学的根拠を説明し、納得させることも怠ってはなるまい。

### イスラム豆知識（5）

制服を拒否されるのは、服がダサイからである。素敵な制服であれば拒否しない。男性には男性の、女性には女性の各々が素敵と感じる服装がある。工場での画一的な制服は好まれない。女性の服では半袖は拒否される。肌を出していることになるからである。またスカートでなくズボンのほうがよい。どうしても制服というのであれば、現地のデザイナーに依頼することも一つの手である。特に色彩感覚は日本と大きく異なっているからだ。湾岸諸国では男性の服装は決まっているから、制服導入には抵抗があることを覚悟する必要がある。インド、フィリピン、タイなどからの労働者は制服は拒否はしないだろう。現地の人間は海外労働者と同じ服装をしたがらない。

安全のための服装であるなら、現地従業員の代表を選んで相談するとよい。説得は論理で行うのではなく、現地の人たちを通じてやれば割合にうまくいくケースが多いのである。

## 事例 17 ごめんなさいは日本の美風

かつて、第一次オイルショックが起こったころ、日本ではアラブに関する勉強会が各地で開催された。

その中でアラブやイスラム世界を表現する言葉として「アラブの IBM」(注)というのがあった。この言葉の中の「M」はマーレーシュ、つまり気にしないというものだった。

アラブ人はどんな間違いをしても、マーレーシュの一言で、ごめんなさいとは決して言わないと言われていた。

このマーレーシュは、当時アラブ人の無責任を表す言葉の典型として広く知れ渡った。

アラブ駐在の辞令を受けた河野は、駐在をまえにアラブに関する勉強を始めた。

アラブ関係の講習会に顔を出し、アラブ関係の本をなるべく多く読むことを心がけた。

その中の一冊にアラブの IBM に関する記述があったが、彼はあまりそのことには縛られずに、自分なりのアラブ理解を深めたいと考えていた。

現地に駐在して最初に前任者から教えられたのは IBM だった。

河野は前任者の助言を感謝して聞きながらも、彼のようなアラブ認識は持つまいと考えた。

しかし、河野の理想主義も時間の経過とともに次第に変化してゆき、アラブ人が傲慢と感じられるようになってきた。

そんなある日、いつもミスを犯すゼイドが、またもやミスを犯してくれた。しかもそのミスは起こさないようにと、つい2日前に注意したばかりだった。

我慢ができなくなった河野は、満座の前でゼイドを怒鳴りつけ、明確にアイムソーリーと詫びることを要求した。

ゼイドは仕方なく謝罪したが、以来、支店には二度と姿を現さなかった。

それ以来、支店内の雰囲気はどうも河野に冷たいものとなり、彼自身が大きなミスでも犯したかのようにってしまった。

(注)『I』はイン・シロー・アッラーで「神の思し召しがあれば」、『B』はブクラで「明日」。

### 【対応策】

自分の犯したミスを直ちに認め謝罪することは、日本人にとっても容易なことではないが、日本の場合、社会的に潔く詫びることに対し、ある程度の評価がある。

このため日本人の中高年者は比較的素直に謝罪する傾向にある。

しかし、ミスをことのほか恥と考えるアラブ社会では、ミスを犯した本人が、それを直ちに

認め、謝罪するということは期待しないほうがいいだろう。

彼らは自分が犯したミスはしかるべき理由があつてのことであり、故意に犯したものではないと考えるのだ。

そのことは自分以外の人間でも犯しうることであり、自分に限ったことではないということになるのだ。そうすることによって、彼らは自分の面子を保とうとするのだが、日本人にはそれが我慢できなことがよくある。

そうしたことが何度となく重なると、ついには我慢ができなくなり、感情を爆発させてしまうことになる。

しかし、感情を爆発させるということはやはり冷静ではないということであり、管理者としてはとってはならない行動であろう。

仮に相手が確かにミスを犯しているとはいえ、公衆の面前で罵倒する、謝罪を迫るということは避けなければならない。

どうしても我慢がならない場合には、個人的に個室で忠告すべきであろう。そのさい何がどう問題なのか、ミスがどれほど支店にとってマイナスなのかを説得すべきであろう。

こうしたトラブルを避ける最良の方法は、自分の感情がコントロールできなくなる前に問題の多いスタッフにはその都度、その場で注意するようにすることであろう。

日本人の側がフラストレーションを溜め込んで一気にそれを爆発させても、相手は何が問題なのか分からずに、日本人が感情的に文句を言つてるとしか受け取らなくなってしまうからだ。

### イスラム豆知識（6）

アラブ人も社会生活では「ごめんなさい」を連発する。これは中東社会のマナーであるが、その基準は、事の是非ではなく、人間関係の構築のために行われるところが、6000年の歴史をもつ中東地域の特色である。だから大切なものに触れるように、やさしく穏やかに「ごめんなさい」と言えれば、教養のある人といった印象を与える。

この辺りの事情は現地で体験しないとなかなかわかりにくいですが、一言で言えば、学歴や社会的地位よりも品性が大事ということである。

「ごめんなさい」は口でばかりでなく、その人のもつ雰囲気、態度のなかに自然に現れるようになり、相手に対する礼儀としても意味をもってくる。

特に女性に対する「ごめんなさい」は、ことばでも態度でも示される。

日本人は男性も女性も平等と考えがちだから、平気で婦人を列に並ばせ、婦人が順番を守らないと腹を立てて、ルールを守れと注意する。婦人に対し、「ごめんなさい」を要求する。アラブ社会では婦人が列に割り込んでも、「ごめんなさい」ということばや態度は並んでいる男性から示され、その婦人のために場所を空けることが礼儀でさえもある。

## 事例 18 仕事の指示は細かく、やり方まで打ち合わせる

リヤド事務所に赴任して間もない高橋次長は、前任者に現地の様子、クライアント、現地人スタッフに関する一人ひとりの能力、性格に関する説明を受け、自分が担当する最初の仕事に取りかかることにした。

最初に手がける仕事だけに、現地人スタッフの中でも能力のある人物を選び出し、好スタートを切りたいと考えていた。

アハマドが最初の彼のパートナーとして選ばれ、高橋次長は比較的容易な仕事を彼に依頼し、仕事の自信を持たせると同時に新しい部下との人間関係も作ろうと考えた。

アハマドは高橋次長の指示に対し、「ハイ、出来ます」と快い返事を返してきた。

前任者が行っていたようにアハマドはなかなか好感の持てる人物だと、仕事の指示をしたあと彼には思えた。

よし、彼を自分の直接の部下にし、彼を中心に現地人を動かしていこうと高橋次長は考えながら、アラブでの仕事も言われていたほど困難ではないのかも知れないという安堵感が心の中で広がっていった。

指示を出してから3日が経過していった。

高橋次長は3-4日はかかるだろうと予想はしていたために、3日が過ぎてもアハマドから何の報告がないことに不安を感じていなかった。

3日目が水曜日で次の日が木曜日だった。高橋次長はアハマドが木曜日までには少なくとも経過報告をしてくれるだろうと思っていたが、しかし、何の報告もなかった。

金曜日が日本の日曜日であることに彼は気づいていなかった。

週が明け、土曜日がきた。すでに5日が過ぎようとしていたが、それでも高橋次長はアハマドに仕事の状況を報告させることを我慢することにした。

そして遂に一週間が過ぎてしまった。さすがに高橋次長もしびれをきらしアハマドを呼び、状況を聞くことにした。

アハマドの高橋次長に対する説明は意外なものだった。「ミスター・タカハシはこの案件をそんなに急いでいたのですか。それなら、そういつてくれればよかったのに」

## 〔対応策〕

日本人は与えられた仕事をなるべく早く、しかも正確に処理しようとするが、アラブ人に限らず外国人は一般に仕事は出来る範囲で、できる速度で無理せずに進めようとする。

合理的に考え、仕事を優先順に進める場合もある。従って仕事を指示する側はそれが急ぎの案件なのか、そうでないのかを明確に伝える必要がある。

そして、何日以内に処理して欲しいのかも伝えることが望ましい。

アラブ人、イスラム教徒の多くは自分が「出来ない」と言うことを嫌い、出来ないと思っても出来ると答える場合が多い。従って、仕事を依頼する場合には仕事を細かく説明し、その節目節目で可能か否かを確認すべきであろう。

また、仕事を指示した後も放置せず、必ずフォローし、必要な場合はアドバイスし、手助けしてやるべきであろう。

その際、相手が能力的に問題があると思っても、決して「馬鹿だナー」「なんでそんなことが分からないのだ」「もたもたするな」といった意味合いの言葉を相手に向けるべきではない。そうした発言は、場合によっては決定的に人間関係を破壊してしまう可能性がある。

アドバイスをする場合でも、その内容によっては個人的に二人だけの場とするべきであろう。公衆の面前でアドバイスをした場合、アドバイスされた側は他のスタッフの笑い者になることを恐れ、アドバイスの内容を理解する心の余裕がまったくない場合が多い。事務的な仕事の場合は言葉ではなく、さりりとやってみせることも効果的と思われる。

仮に日本人と比べ仕事の理解度、スピードが遅く感じられても、それを許容する度量が必要であろう。そうでなければ結果的にスタッフを育てることが出来ず、仕事の多くを日本人がこなすという状況になろう。

仕事上のアドバイスを一人に伝えることによって、スタッフ全員に伝わると考えてはならない。アドバイスを受けたスタッフはそれを自分だけの能力的財産と考え、他のスタッフには教えないのが普通だ。

従って、面倒でも、一人ひとりにアドバイスしなければならないということを忘れてはならない。それを怠った場合は、他のスタッフは自分が疎外されていると受け止める場合が多く、仕事を指図してもなかなか思うように動いてくれないようになる。

仕事を指示する場合、イスラムの世界では金曜日が日本の日曜日にあたることも忘れてはならない。そのことを念頭に置いて日数を逆算し、指示すべきであろう。

言うまでもなく、彼らがイスラム教徒であることから、どんなに急ぎの用事でも、礼拝（サラート）の時間を無視して、仕事を押し付けるようなことがあってはならない。

## 事例 19 研修成果を他のスタッフに活かす方法

日本の企業は一般的に現地の優秀な社員を本社に招待し、研修をさせる傾向があるようだ。そのこと自体はさまざまな角度から考えて有効なことであると思われる。

しかし、その研修の成果が現地支店では、あまり効果を発揮しないのが実情のようだ。

その原因としてはいくつかの理由が考えられる。第一に日本で研修を受けたものは、そこで学んだことは、自分にだけ知る権利が与えられたのだ、と受け止める傾向があることが挙げられよう。

自分は選ばれた人間であり、他とは違う。従って他のスタッフの知らないことを知っていることによって将来的に有利になると考えるのだ。

自分の出世を考え、より他のスタッフよりも優位を保っていくため、学んだことを教えたがらないのは当然のことといえよう。

その場合本社や支店がすべきことは、いかに日本で研修を受けたことを他のスタッフに上手に教えるかで本人に対する評価が決まるのだ、ということ研修の始めに説明しておくべきであろう。

第二には、研修期間中、その内容を細かくノートをとらせることであろう。聞き流しの講義、工場見学、実地指導は全てその前後のノートにまとめさせチェックする必要があるだろう。

もし、ノートを取らせないで聞き流し、やって見せるだけ、やらせて見るだけ方式で研修を済ませると、帰国後にはその大半を忘れていて、やろうと思っても、うまく現地のスタッフに説明したり、ノウハウの移転を行ったりすることは困難であろう。

第三には、研修に選ばれなかったスタッフが研修帰りのスタッフに反発を感じて、研修成果の講習会で真面目に聴講しないということも考えられる。

第四には、受け入れる日本側に論功行賞の気分があり、研修そのものに重きを置かないということが挙げられる。

こうした研修の問題点をなくすために、どうしたらいいか再考する必要があるだろう。研修成果が一般化しないという傾向は何もアラブ、イスラム世界だけではなく、ヨーロッパの支店の場合にも言えることだ。

## 〔対応策〕

現地スタッフを日本に招待して行う日本での研修の成果が、現地支店でなかなか効果を発揮しないということは業種に関係なく存在する問題であろう。

そうしたことから企業によっては、日本での研修に疑問を抱き、廃止までも考える企業もあるろう。

しかし、研修がその後、一定の効果を生まないのは、事例の項で示したような種々の原因があるからだ。

そのなかでも、日本側が研修生を客としてもてなすことに、大きな要因があるのではないだろうか。

そうしたことが研修講義ノートの不備、通り一遍の講義になり、個人的関係抜きの幕の内弁当方式になってはいないだろうか。

研修期間中にテストを取り入れるのも一つの改善になろう。

また、講義ノートの他にも現地で役立つ事例を挙げながら、講義といったことも必要であろう。

そのためには支店と本社が研修生に関するデータを交換する。現地でいま最も必要としている知識なども事前に確認しておき、研修のなかで取上げるべきであろう。

相手国政府側が技術移転をうるさくいつてくるために、やむなく行う研修が定着してしまい、真面目に研修を受けようと思ってきた者にも、同じような研修をさせたのでは研修は逆効果となろう。

### イスラム豆知識（7）

個人個人能力が違うのだから、他のスタッフに教えられるかどうかは他人が判断できない。日本のように一社員で入社して、社長にまで昇進するような雇用システムは現地にはない。個人にそのようなことを命じるのではなく、研修会を勤務時間内で開くようにする。また現地の中間管理職に他のスタッフを教育させることは不可能で、部下を使って、これこれの仕事させよ、と命じ、その中間管理職に裁量を与え、要求を実現させるほうがよい。

## 事例 20 残業に対する二つの反応

湾岸のある国で、支店を開設してしばらく過ぎたころ、支店長の中島はあることに気がついた。

それは、残業に対するスタッフの反応に少し違いがあるということだった。

インドやパキスタン、レバノンなどから来ている外国人スタッフは、喜んで残業をするのだが、現地人スタッフはどうも残業という言葉を目にしただけでイヤそうな顔をするのだ。

仕事の質、難易度からすれば、現地人スタッフのそれは外国人にくらべて格段に容易でかつ楽なものであるにもかかわらずそうなのだ。

通常の仕事時間だけではなく、何とか残業時にもスタッフ全員が一丸となってやる雰囲気を作りだしたいと中島は考えた。

現地スタッフの仕事の内容が、彼らにとって面白くないのかもしれないとも考えてみた。

そこで、現地人スタッフの中の比較的優秀なスタッフに、新しい仕事を考えてみることにした。

この中島の作戦は成功のようにみえた。現地人スタッフのカミースは新しく自分に与えられた仕事に強い興味を示し、見る見るうちに上達していった。

中島は自分の判断が正しかったと思い、他の現地人スタッフにも同様の方法を採用することにした。

全員とは言わないまでも、他の現地人スタッフも、ほぼ似たような反応を示した。

新しい仕事のトレーニング期間が過ぎ、中島は大張り切りで彼らを新しい仕事の現場に立たせることにした。

最初の一週間はそれでも慣れることを重点に、残業は彼らにはさせないことにした。

訓練の期間と中島が考えていた期間が過ぎ、彼らにも残業をさせることにした。

しかし、以前と同じように現地人スタッフの反応は冷めたものだった。

それでも中島は当分の間そのままにしてみようと考え、現地人スタッフの反応は無視することにした。

彼らが中島の部屋のドアをノックしたのは、それからしばらくたったある日のことだった。

彼らは一様に新しい仕事から以前の仕事に戻してほしいという要請をして来た。

中島は彼らの要請をひとまずは聞き入れることにしたが、どうしても納得がいかなかった。

## 〔対応策〕

現地人スタッフが外国人労働者に比べ仕事にあまり熱心でなかったり、残業をしたがらなかつたりすることに対し、日本人の多くは現地人スタッフが外国人労働者よりも怠け者だといった判断を下したがる。

しかし、その判断は必ずしも正確ではないようだ。現地駐在員の話しを聞いてみるとサウジ人もクウェート人も自分で会社を持っているものは非常によく働くというのだ。

それで日本企業に働く現地人スタッフは日本企業をなめているのではないか、あるいは能力が落ちるのではないかと考えてしまう。

実はそのいずれも正解ではないのだ。彼らはほとんどが将来的に自分でビジネスをやろうと考えており、日本企業で働いていても自分のすべき仕事を時間内働いたら、それでいいと思っているにすぎないのだ。

彼らは仕事の後に会う友人、知人との時間を大切に考えているのだ。日本人には単なるお茶のみと思える彼らの集まりは、実はあらゆる情報の交換の場でもあるのだ。

彼らは日本企業で一定時間働き、報酬を得れば、あとは自分の裁量を伸ばすために、時間を使いたいということなのだ。

もちろん、現地人スタッフの中には自分で新しい仕事を始めようと考えていない人物もいるが、彼らは自分が現在受け取っている報酬で一応満足している訳であり、残業をしてまで自分の報酬を増やそうとは考えていないということだ。

従って、いずれの場合にせよ、日本人と同じ発想にたって同じように働かせ、報酬も増やしてやることを考えなくてもいいということであろう。

残業に関しての真の問題は、いかに外国人労働者に平等に残業の機会を与えるかであろう。

現地人スタッフは残業をあまり望まないが、外国人労働者の場合は逆であり、少しでも多く働き、少しでも多くの報酬を手にしたいたいと考えているからだ。

彼らはそうして働いた金を母国の家族に少しでも多く送金してやりたいというのが本音なのだ。

現地で働くといっても現地人スタッフ、外国人労働者ではいずれも日本人にとっては、外国人なのだが、全く異なる個人的環境にいることを忘れてはなるまい。

## 事例 21 時間の観念の差

事業規模の拡張により M 社は支店のスタッフを増員することにした。

新聞の公募を見て募集してきた中から学科試験と面接でハーリドの採用を決めた。

なかなか律義そうであり、しかも、学科試験の成績も悪くなかったことに気をよくした小川はこの若者に期待を寄せた。

出社は朝 8 時、仕事は昼休みの 1 時間を取り、5 時までとなっていた。

ハーリドは真面目に出社し、もくもくと仕事をこなしてくれた。

1 カ月が過ぎ、ハーリドは事務所内の仕事の手順もよく理解し、電話での得意先とのやり取りも古手のスタッフと遜色ない程度になっていた。

そこで小川はハーリドを外回りにも使おうと考えた。

ところが、外回りの仕事を始めると、ハーリドの帰社時間が遅く、どこかで誰かと仕事以外のことで時間を費やしているのではないかと思えるようだった。

外回りをさせるようになってからハーリドは、外回り以外でも、チョコチョコ外出するようになった。

外出に要する時間は長いものではなかったが、小川にはそんなハーリドの行動が気になってきた。

そうしたある日、ついに小川はハーリドに外出時間について注意することにした。

ハーリドはげんな顔をしながらも、分かりましたと言って小川の部屋を出て行った。

しかし、小川の注意はその後あまり効果を生まなかった。

### 【対応策】

アラブ世界では外を歩いていて友人に出会った場合、立ち話は当然のことであり、近くに喫茶店でもあれば、ちょっと寄ってコーヒーを飲むのが当たり前になっている。

知人の家の前を通れば声を掛けられるのが普通であり、ちょっと寄るのは礼儀になっている。そうした社会習慣はなかなか変わるものではない。

ハーリドの場合、取引先への行き帰りに知人に出会うことは、十分にありうる訳であり何も遊んでいた訳ではない。

そうした日常の習慣が、場合によっては大きな役割を果たしてくれることにつながる場合も

ある。

知人宅に寄り道することを全面的に認める必要はないが、ある程度の余裕は見てやるべきであろう。

日本人にとっては 30 分の遅れは問題になるが、彼らの時間の尺度からは 30 分はたいした遅れではないのだ。

問題は少しずつ彼らを日本人の時間の観念に馴らしていくよう仕向けることであろう。

その際、必要なことは、何のために何時までには帰ってきてほしいのかをキチンと話してやることであろう。

### イスラム豆知識（8）

時間を守ることは日本人ばかりでなく、現地でも美德である。ただ現地の交通手段や、人とのつき合いの仕方などが違い、時間を厳守できないこともあるはずである。

「約束は守れ」と預言者ムハンマドは美德として教えている。ただ、日本人の「何時といったら 5 分前には」というのは努力目標であっても義務づけすることはできない。

イスラム教徒と約束する場合には、午前 11 時半から 1 時頃、夕暮れの 5 時頃から 6 時頃まで、季節によって違うが昼の礼拝の時間と、日没の礼拝の時間とは避けるほうが賢明だ。礼拝は礼拝時刻ではなく、礼拝時間帯に行われる。昼の礼拝は遅い午後の礼拝(2 時半頃)まですればよいが、日没の礼拝時間帯は 1 時間以内なのが普通で、礼拝の時間帯は暁の礼拝と同じように短い。日没の時間帯の約束は避けるのがよい。結果、イスラム教徒とのアポイントメントは午前中に集中する。家庭の訪問は日没の礼拝が終わった後にするとよい。夜の礼拝が終わると暁の礼拝（空が明るんだ頃）まで礼拝はない。イスラム教徒が夜を社交の時間とするのも礼拝の時間帯と関係している。ペルシャ湾などの地方は午後 2 時頃でいったん仕事が終わわり、夕方 4 時頃から仕事が始まる場合もある。日中は仕事、夜は社交と使いわけている人も結構多い。このリズムになれない場合には、午後 2 時から 4 時までは読書や思索の時間にしたり、予定を立てたりすると有効に使える。

## 事例 22 太陰暦がスケジュールに影響

川村が中東駐在になって以来、彼は支店一の張り切りボーイと自他ともに認めていた。

独身ということもあって、彼は自分のスタミナの続く限り支店事務所で仕事をし、自宅までも持って帰らなければ気がすまないタイプだ。

そうした川村の仕事ぶりは、支店長の澤村も高く評価していた。

同時に澤村は、川村の仕事の進め方が少し日本的すぎることに抵抗を感じていた。

支店長としては、川村に仕事はもちろんだが、同時に支店のスタッフとの人間関係や現地事情にももう少し気を回してほしいと考えていた。

彼の頑張り精神は現地人スタッフの間では、神風として評価されると同時に、非人間的とも受け止められていた。

従って、支店の現地人スタッフはいつの間にか彼とは仕事を組みたくないと言うようになっていた。

仕事の基本は何とんでもスタッフの協力関係であると考えた澤村は、何度か川村に注意したのだが、彼は「それでは自分ひとりでやります」と言って全く彼のやり方を変えようとはしなかった。

しかし、ラマダンがそうした彼の自信過剰と張り切りを一遍に突き崩してしまった。

それは毎年あるラマダン月の始まりが一定のずれで毎年訪れると、彼が勝手に解釈していたことによる失敗だった。

彼はある仕事の許可を取ろうと考え、現地政府の担当事務所へ書類を提出することになっていった。

しかし、彼が提出する予定にしていた日はラマダンの始まりの日だった。

彼の計算ではラマダンはあと2日後に始まる予定だったのだが、それが違ってしまったのだ。

この2日の読み違いは、結果的にプロジェクトを1カ月以上も遅らす結果となってしまったのだ。

### 【対応策】

イスラム世界では日本と同じように通常は太陽暦を使っているが、それはあくまでも通常のことであり、宗教に関係したことは今日でも太陰暦が使われている。

毎年のイスラム教徒にとって大切な行事にラマダンは現在でも預言者ムハンマドの時代と同

様の形で行われている。

彼らイスラム教徒はラマダンが近づくと月を観測し始めるのだ。

そして、新月になったときをラマダンの最初の日として断食を始める。

日本にいるイスラム教徒たちも例外ではない。正確な天文台のデータがあっても、彼らは月を観測してラマダンの始まりを決めるのだ。もし日本では月の観測が、曇や雨で不可能だった場合には、彼らはインドネシアやマレーシアといった近くのイスラム諸国と相談してラマダンの始まりを決めている。

それでも各国別に始まりが決められる場合もある。それぞれが自分の国の始まりに合わせる必要があるためだ。従って、ラマダンに近い時期の仕事の予定は、休日が突然始まることを考慮して、余裕をみておく必要がある。

そうした事態を考慮に入れ、2段構え、3段構えの対処策を準備しておく必要がある。

そうしたことに加え、現地に駐在するものは、仕事だけではなく、やはり駐在先のいろいろなことに関心を持つべきであろう。

### イスラム豆知識（9）

イスラム暦は太陰暦で、太陽暦に比べ1年は11日から12日少ない。月の始めと終わりは、目で新月を確かめてから始まる。現代では天文台に従っているが、断食月だけは目で確かめる。断食月の始めを目によって確認してからはじめ、断食月の終わりもまた目で確認せよとの預言者ムハンマドのことばが残っているから、イスラム学者たちはある場所に会合して、目で確認してから断食月の期間を決定している。こうしたことから暦は断食月が明けるまで作れない。作っても空が曇って新月が見えなかったら、翌日30日まで数えることになる。こうして各国のイスラム学者たちは、見る場所によって異なる断食月の期間を定めるので、断食月の初めと終わり1日から2日ずれることが各国間である。その後、調整して太陰暦の暦を同じくするように調整する。これが毎年行われるから慣れないものは困る。

1日は日没後の夕方から始まる。現代ではそれを基準に約束する人はいないが、宗教的な人の中にはたまにいる。イスラム教徒との約束は必ず太陽暦であるのがよい。

太陰暦は新聞に太陽暦と太陰暦を併記しているので知ることができる。10年近く前にあるコンピュータ会社がイスラム暦元年から西暦2100年くらいまで、太陽暦を入力すれば一瞬でイスラム暦がわかるソフトをコンピュータに組み込んで売り出している。これは子どもの教育用コンピュータで値段も安く、現地でのテレビに接続できるものであるから購入するのもよい。1979年にサウジアラビアの聖地メッカのカーバ神殿武装占拠事件が起こったが、時はイスラム暦14世紀の大晦日で、新年の犯人グループは占拠を宣言した。イスラム暦を知っていると、何の関連か知ることにも可能である。

## 事例 23 上手なコミュニケーション

カラオケと上司の悪口、それに仕事の話で鍛えられた日本人ビジネスマンは、いったん外国へ行くとどうもコミュニケーションが下手になるようだ。

イスラム世界の人たちは、これとは対照的に非常に話し好きであると同時に、話題も豊富だ。

それは彼らの多くがコーランを暗記していたり、モスクで説法を聞いたり、新聞には載らないニュースを人から人へと口伝えしていくことなどによる。

日本人はイスラム教を話題にする彼らの話の輪には入っていき難いし、政治の噂話も危険が伴うことから、なかなか参加することはできない。

そうしたことから結果的に現地人スタッフとの共通の話題を持つことができず、次第に心の距離も開いていってしまうようだ。

こうした支店内の人間関係をどうにか変えたいといつも悩んでいた福田は、何を共通の話題にしたらいいのか、どのように彼らの話の輪に入っていくべきか考えてみた。

福田は日本人のコミュニケーション下手は、何をにおいても語学力の弱さにあると考えた。

そして歴史、宗教、哲学といったことに対して、日本のビジネスマンは、あまり興味を示さないし、時間もさかないことにも原因があると考えた。

そこで福田は、とりあえず日本の歴史をもう一度読み直してみようと考えた。

幸いなことに、支店の文庫には日本の歴史に関する何冊かの本があった。

福田は日本の歴史の本を読み始めてみると、意外に自分の駐在する国と日本との関係が浅くないことに気が付いた。

現地人スタッフにそうしたことを話題に話しかけてみると、すこぶる反応はよかった。

現地人スタッフの側からも、次第に自国と日本との歴史的な関係に関する福田の知らない事実を教えてくれるものも現れるようになった。

以来、福田は現地人スタッフの企画するキャンプに誘われたり、自宅のパーティーに呼ばれたりするようになった。

しかし、それは他方で日本人駐在員との関係が疎遠になっていくことでもあった。

毎週々末に交替で行われるカラオケ大会への誘いは途切れがちになって行った。

## 〔対応策〕

限られた日本人で構成される日本人社会のなかで、日本人との関係が疎遠になっていくことは決して楽しいことではない。

このため自分ではあまり気が進まないにもかかわらず、つつい日本人の付き合いを重視してしまう人が多いようだ。

ここに登場する福田は、現地人スタッフとのよい関係を築くことに成功しかけているのだが、次第に日本人との関係にそれが逆な状況を作り出してしまっている。

しかし、福田以外の日本人スタッフは、彼が将来支店にとって大きな役割を果たし得ることを評価すべきであろう。

彼が現地人スタッフとの間に培っている信頼関係は、支店のなかで起こりうる現地人スタッフと日本人の摩擦、トラブルを解決していくうえで大きく貢献してくることが期待できる。

外国人は一般的に、組織よりも個人に対する信用を重視する傾向がある。

このため「〇〇さんが言うのなら信用しよう」「〇〇さんが言うなら妥協しよう」ということがよくあるのだ。

赴任地で危険が迫ってきていることを、現地の親しい友人に教えられて助かった人の話はよく耳にする。

支店内の人間関係だけでなく、そうした情報のソースとしても、現地人スタッフとの信頼関係は必要なのだ。

もちろん、福田のように誰もが出来る訳ではないが、周囲の日本人スタッフは、彼のような日本人スタッフを温かく見守ってやるべきであろう。

福田のように駐在地で新しいことに興味が広がっていく人は決して少なくはない。

駐在員が帰国後、その国の生活の様子、食べ物、歴史、政治といったことを本にしているケースはたくさん見られる。

外国、なかでも中東に駐在することは、いろいろなことを学ぶことにつながるようだ。

あるベテランの駐在員は「中東は歴史と人間を考える最高の道場だ」と語っていたがまさにそうであろう。

駐在員という立場で、3-4年の間そこに住めることは、何かを学ぶ良い機会だということをお忘れなくであり、積極的に吸収する努力をすべきだろう。

そのことは長い人生のなかで、大きな肥やしとなって行こう。

## 事例 24 出来高払いの催促なし

アラブ世界は人間関係が絶対的にものをいう世界なだけに、いかに有力な仲介者を持つかがビジネスの成否に直接的に関係してくる。

このため多くの自称ロビイストが日本企業を始め外国の企業を回り、仲介を申し出てくる。

確かに彼らのなかには王族と深い関係をもっているものもいれば、王族そのものもいる。

仲介業は、言ってみれば何のライセンスも必要としない、誰もが元手なしで始められる種類の商売なのかもしれない。

そうした中から本当に役立ちそうな人物を発見し、試しに使ってみながら絞っていくということであろう。

野田がこのロビイストを使ってみようと考えたのは簡単な理由からだった。

あるパーティーで知り合ったバックーシュという中年の男が、人柄がよく、興味ももてる人物だったからだ。

彼とその後もう会う機会があり、その時になにをしているのかをたずねたことが、直接のきっかけとなった。

彼は謙遜しながらも王族とコネがあり、ロビイストのようなことをしていると語った。

加えて、彼はなにか相談したいことがあったら申し込んでくれとも言った。

その後、野田の事務所ですべて落としたい案件があったが、なかなか思うように物事が進まずに困っていた。

野田はバックーシュを思い出し、彼に依頼してみることにした。

彼は「イン・シャーア・アッラー」と答え引受けた。

日本語にするとこのイン・シャーア・アッラーはさしずめ「何とかやってみよう」といった程度の意味になろう。

バックーシュの答えはいたって簡単だが、彼が真剣にこの案件に取り組んでいることはその後の彼の動きから判断できた。

しかし、そうはいってもなかなか仕事は思うように進展しなかった。

そして、ついに支店長はこの件から手を引くことを宣言した。

野田はもう少しバックーシュに時間をやりたかったのだが、どうすることもできなかった。

さて、支店がこの案件をあきらめた後、野田はどうバックーシュに彼の努力に報いたらいのかを考えた。考え込んでしまった。

仕事がうまくいっていたら、全く問題なく彼にしかるべき謝礼が出せていたはずなのと思

うとバックーシュが好人物なだけに、苦しい立場に立たされることになった。

## 【対応策】

ロビイスト、フィクサーの類いは、アラブ世界に限らず、たくさんいる。

彼らは独特の言い回しで売り込みをかけてきては、なにかと口実をつけ、しかるべき報酬を手にする。

ここに登場したバックーシュは、そうした点では真面目で誠意のある人種ということになるだろう。

しかし、企業は相手の誠意だけでは金銭を動かすことはできない。ましてや、相手に対する支払いということになればそれなりの成果、口実が必要となってくる。

バックーシュは真剣に仕事に取り組んでくれた、彼の人柄も悪くない、ということになれば人情として誰でもなにがしかのことをしてやりたくなるものだ。

さて、このようなケースの場合どう対応するのが正しいのであろうか。

フィクサー、ロビイストに対する謝礼は、基本的には出来高払、成功報酬ということになる。

従って、その案件が成功しなかった場合、依頼側としては報酬の支払いをする必要はないということになる。

しかし、そうは言っても彼らが、しかるべき費用を使って活動したわけであり、実費がかかっていることは否定できない。

こうしたケースの場合、最も正しい対応の仕方は、相手の実費を依頼者側が負担してやるということになるだろう。

もし、彼がほかの件で使えると判断したならば、それなりに色をつけてやることも考えられよう。

フィクサーやロビイストが失敗後に、たとえ実費以外の請求をして来たとしても、それに応える義務はないし、相手が強く要求してくることもあまりない。

もし要求して来たとすれば、それはダメモトの要求であって、相手にすることはないと考えるべきだ。

フィクサーへの支払いは、あくまでも「出来高払の催促なし」ということだ。

### 3.一般的な留意点

#### 事例 25 礼拝をめぐる問題点

支店のスタッフのなかには敬虔なイスラム教徒がいて、支店の仕事と宗教が思わぬ問題を生み出す場合がある。

日本人の駐在員が最初に面食らうのは支店内で礼拝をされることであろう。

礼拝所を特に設置していない事務所では、事務機のわきで礼拝用の絨毯を広げ、礼拝を始めるのだ

加藤が中東の支店に駐在になってしばらくの間は、イスラム教徒の信仰心の深さに感心したものだ。

しかし、何カ月かが過ぎたころから、彼らの信仰心に何とも言えない抵抗感が湧いてきた。

彼らが礼拝時間に事務機のわきで礼拝をしているのはかまわないのだが、それを中には長々とやっているものがあるということだった。

そればかりではない、イスラム教徒は礼拝の前にウズー（清め）を行うのだが、これが加藤には我慢がなくなっていた。

ウズーは腕と顔と足を水で清めることを言うが、それを彼らはトイレでやるのだ。

当然のことながらその結果、トイレは水で濡れ、床が滑りやすくなってしまいうし、不快でもある。

それでもトイレの問題は掃除人にさせることによって、何とか解決することができた。

問題が解決したからといって、加藤の気がすんだ訳ではなかった。

加藤が彼らの礼拝にナーバスになっていたのには、多分に現地での生活に疲れを感じていたこともあったろう。

スタッフの中の3人が礼拝を事務所の内ではなく、近所のモスクまで出かけてやっていることに、ついに、加藤は我慢できずに感情を爆発させた。

加藤は彼らが礼拝に費やす時間が、異常に長いことに腹を立てたのだ。

スタッフはそろって、会社は宗教の自由を認めないのかと抗議してきた。イスラム世界ではこのことは決して容易な問題ではなかった。

宗教関係機関にこのことを持ち込めば、企業側は対応が面倒になるからだ。

## 〔対応策〕

日本人は宗教に対して部分的には敏感であり、部分的にはいたって鈍感なようだ。

彼らの宗教的義務、礼拝はどのようなことがあっても否定すべきではないだろう。

ただ礼拝は、一定の時間内で行うことが義務づけられているのであって、何時何分に必ずしなければならないというものではないということを知っておくべきであろう。

支店での礼拝については認めるべきであろうし、そのためのスペースを確保してやることも可能な限り考慮すべきであろう。彼らが行うウズーのトイレの汚れは、シャワー室を設けるなどで解決することが可能であろう。

スタッフの中で、わざわざモスクに出かけて、礼拝するものについては、支店の中に礼拝のためのスペースを確保し、礼拝だけに使用することにすれば解決可能であろう。

礼拝はモスクで、しかもできるだけ多くのムスリムが、一緒に行うのが望ましいということになってはいるが、支店内に礼拝のためのスペースが設けられれば、スタッフはこれを無視してモスクに行く訳には行くまい。

礼拝にふさわしい場所とは、清潔であることが条件であり、ほかには特別な条件はないからだ。礼拝のための指定されたスペースが与えられれば、そこは立派に礼拝所になるからだ。

アラブ人の企業でも一定のスペースが礼拝のために確保され、そこで礼拝が行われている。

モスクまでスタッフが出掛けるのは、礼拝に神経を集中させるためであり、モスクでなくても精神を集中させることができれば問題ではないのだ。

それでもモスクまで出かけて行くというのであれば、イスラム教徒のスタッフに助言させるという方法がある。

また礼拝に要する時間は、それほど長いものではないことも知っておく必要があるだろう。

30分を超えて戻らないようであれば、それは明確に礼拝以外の理由による。礼拝、宗教に関することということで、何でも相手の言いなりになる必要はない。

支店のスタッフが宗教的期間、例えば断食月など以外に、宗教に熱心な動きをするようになったときは、何らかの不満を日本人スタッフに抱いていると考え、調査をしてもいいだろう。

彼らは通常、いたって寛容であるが、いったん反発を感じると、仏教徒と自分たちは違うということを自覚するために宗教的になるからだ。

## 事例 26 ラマダン（断食月）の特徴

イスラム教の世界を相手にして一番困るのがラマダンであろう。

日本からアラブ世界に出張し、現地がラマダン月であることに気がつき、思うように食事もとれず、大変な目に遭ったという話は以前はよく耳にしたものだ。

最近ではイスラム教に関する知識も広がり、そういった失敗はあまり聞かれなくなった。

しかし、知識はあくまでも知識であり、実態を伴って認識されていないというのが日本人のイスラム教に対する一般的な状況であろう。

エジプトの支店勤務となった小野が、支店駐在から2カ月目にラマダン月を経験することとなった。

8時出勤の支店事務所には、9時になっても現地人スタッフは出勤してこなかった。全員がそろったのは10時に近い頃だった。

小野は不満ではあったが、イスラム教徒にとって大切な月であろうということで、スタッフに注意することはなかった。

しかし、何日が過ぎても彼らは遅刻し、一向に改まる様子はなかった。

そればかりか仕事に熱が入らず、あくびをするものが多かった。

小野はそれでも我慢していたが、ある日、イスラム教とは怠け者の宗教なのかと考えるようになっていた。

### 【対応策】

ラマダン月は彼らイスラム教徒にとって、日本の盆と正月が一緒に来たような月なのだ。

彼らは日の出の1時間前に、断食を楽にするためのスフールという食事をとり、断食を始めますが、若者達はそれまで眠らずにいることが多い。

スフールをとり、ファジル(未明)の礼拝をし、短い睡眠をとって彼らは入社してくるのだ。当然のことながら彼らは寝坊をし、遅刻するケースが多くなる。

断食が明ける日没時には、食事をとった後、友人を訪問し、次いで夜の礼拝をモスクで行うものもある。

ラマダン月のある時期(ライラトルカドル)の礼拝は、多くの罪を許してもらえるといわれており、いつもはあまり真面目でないムスリムも、敬虔な信徒になることがあるが、それをか

らかったりすべきではない。

ラマダン月はこうした事情から、仕事は通常のように進まないの、ラマダン期間はそれにあった仕事量をこなすことにすべきであろう。

ラマダン月は、仕事より、彼らの宗教を知ることに関心を払ったほうが、後のためになると思われる。

ラマダン月の習慣、食事、時間の過ごし方、挨拶など興味のひかれるものは多いからだ。

### イスラム豆知識 (10)

断食月はイスラム教徒にとって重要な宗教儀式であり、毎年行われる一大行事である。

「断食がお前たちに書かれた（義務となった）」とコーランでは明確に述べられている。

聖典「コーラン」は断食月に下された。「コーランが下された断食月」とコーランに明記されている。断食月は神聖月である。断食は暁の少し前から日没まで一切の飲食をしないで過ごす。断食は最初は慣れることから始まり、7歳ごろから毎月断食するようになる。妊婦や病気の人、旅人など個人的に苦しい思いをしている人はこの月に断食をしなくてもよく、翌年の断食までの間に規定の日数を行うか、貧しいものに施し物をするか、どちらかを選択する。断食の間はことばも慎み、黙々と耐える。異教徒には断食義務はなく食事をしてもいいが、断食している人の前で食事しないことは当然のマナーである。ホテルで飲食店が開いていても人前で食事しないほうがよい。日没後は毎日お祭り騒ぎで思う存分食べる。断食月には家族そろって外で夕食をとるとか、親戚、知人を訪問したりする社交の月でもある。

断食月は、モスクに集まって皆でコーランを朗唱しあう月でもある。夜の礼拝が終わってからモスクに集い夜更けまでコーランを朗唱しあう姿が見られる。

断食中、飲食は一切駄目だが、水を頭からかけて暑さをしのぐことは許されている。目薬はかまわない。というのは身体に液体、固形物の一切をいれないのが断食だが、目薬や揮発性のクフルールを塗ったりした場合に目から体内に液が入るかどうかで論争があるからだ。この決着はムハンマドが行ったこと、断食とは飲食物を断つことで、目は飲食の機能がないという論理的理由で許されることになった。夫婦のキスや抱擁もよい。断食中の男女の交わりは神様を忘れるのでご法度だが、預言者ムハンマドが断食中にキスを行った事実が記録されているので許されることになった。栄養剤の注射は一応許されている。飲食の器官でない器官を通して栄養が体内に入るからである。イスラム教徒の中には栄養剤注射を拒否する人もいる。高血圧者が血を抜くのも許されている。口をもぐもぐさせたり、唾を飲み込んだり意識的になるのはいけない。このようにきわめて細かい規定があるのだ。

## 事例 27 酒は百害の長

湾岸のアラブ諸国では、飲酒は基本的に不可能と考えたほうがいだろう。

もちろん、何事にも裏と表があり湾岸諸国でも酒は手に入るし、飲んでいる政府の高官もいる。

しかし、だからといって異邦人の日本人が現地の事情をわかりもせず、そうした違法行為をするべきではない。

酒が飲める国でも、日本と同じように飲んでいいことになっているからといって、日本式にやるのは問題であろう。

日本と同じようにしこたま飲み、トラブルを起こすことは決してスマートとは言えまい。

羽田が友人の矢沢とカイロのあるカジノでギャンブルを楽しみながら、ウィスキーのオン・ザ・ロックを飲んでた。

どういう訳かギャンブルには、いたって弱い羽田がその夜はついてた。

ギャンブルの勝ちにつられて、ついつい彼はいつもよりウィスキーを余計に飲んでたようだ。

勝った金をポケットにねじ込んだ羽田は、矢沢と上機嫌でタクシーをひろい、宿舎へと向かったまではよかったのだが、ハッピーエンドには終わらなかった。

調子に乗った羽田がつい気が大きくなったため、タクシードライバーと口論となってしまったのだ。

タクシードライバーは、酔っ払っている羽田に嫌気がさして警察署に車を回し、羽田は矢沢と警察署で取り調べを受けることになった。

運悪く英語の達者な警官が留守で、しばらくの間、待たされることになった。

英語の達者な警官が現れた頃には、羽田もすっかり良いがさめ、自分のしたことに対して反省するとともに恥ずかしさで一杯になっていた。

酔って警察署に入った時にはまさに矢でも鉄砲でも持ってこいといった勢いだったが、それだけに酔いが醒めた後の恥ずかしさは相当なものだった。

警官は、取り調べというよりも羽田にお願いすると言った調子でつぎのような忠告をした。

「わが国は飲酒が可能であるが、国民のほとんどは酒を口にしないし、口にするものも公衆の前では飲まない。従って、国民のなかには酒を飲んでいる人間と会話を交わすのを嫌うものもいる。そうした人から今日のように処置を依頼されれば、警察は引き受けざるをえない。悪く思わないでほしい」

## 〔対応策〕

エジプト、チュニジア、シリアなどでは酒が売られているし、レストランなどでも飲めるが現地の人たちのほとんどは酒を口にしない。外国からの観光客がほとんどだ。

日本でイスラム教徒が酒を飲むという場面に出くわすことはあるが、それもバーでの話である、そういう場所に顔を出さないイスラム教徒は、顔を出すイスラム教徒の何倍、何十倍もいるのだ。

彼らは日本という外国だからこそバーに足を運び、酒を口にするのだ。それは、まじめな日本人が、外国へ行って夜の遊びをしてみたくなるのと同じ心境であろう。

日本でもアラブ諸国が主催するパーティーでは、酒類が提供されないのが普通だし、たとえ出されてもアラブ人は飲もうとしない。

こうしたことを考えれば、酒に対する彼らの本心がどの辺にあるのかが分かる。

簡単に言ってしまうと、やはりイスラム教徒の間では飲酒は罪であり、公にすべき性質のものではないということになる。

それを許されているとって大っぴらにやれば、必ずいつかはトラブルに遭うということだ。

飲酒がゆるされている国でも、人は酔っ払いを相手にすることを拒否する権利がある、ということをおぼえてはなるまい。

アラブ人のクライアントを日本に招待したとき、よく見かける光景の一つに、日本人側が相手をリラックスさせようとして酔ったそぶりをしたり、下品な話題を得意になってしたりすることがあるが、これは相手に何のいい印象も与えないばかりか、かえってこちらの人間としての程度をみられてしまうことになる。

ましてや、相手国での酒は十分に相手の立場も考え、特に公衆の席での酒は口にする程度に抑えるように心がけるべきであろう。

## 事例 28 贈り物

取引相手とのスムーズな人間関係を考え、日本人ビジネスマンはよく相手を接待したり、贈り物をしたりする傾向がある。

しかし、贈り物をするには時と場合を選ばなければ、かえって関係を悪くすることがあることを忘れてはならない。

北アフリカのある国の支店勤務を命じられ、赴任した緒方は関係官庁の高官に手土産を持って挨拶に回った。

手土産は相手のランクを考え、何種類かを用意していった。

挨拶に来られた側は一樣に緒方を歓迎し、応接間に案内し、飲み物を出し、その国の最近の様子を話ってくれ、日本へ行ったときのことを楽しそうに話してくれた。

帰りにはていねいにエレベーターホールまで送ってくれるものもいた程だった。

緒方は相手側の友好的な対応に印象をよくなり、今後の関係がスムーズなものになることを確信した。

挨拶回りの後、一週間が過ぎ、緒方は取引先の一人に会う用事が出来、電話でアポイントをとった。

返事は彼が予想していたように、すこぶるつきの愛想のいいものですぐに来てくれということだった。

話が終わると相手は「私で役に立つなら何でも相談に乗りますよ。私の関係していることだけでなく本当に何でも持ち込んでください。政府にはいろんなところに友人がいますからお役に立てると思います」というのだ。

相手の好意的な言葉に感謝して緒方は彼の事務室を離れたのだが、どうも引っかかるものを感じてならなかった。

三度目の彼との会見を申し込むと、彼の秘書は留守で会えないという返事を返してきた。次の日もトライしたのだが、会議のため時間がとれないと秘書は答えた。

緒方が相手に会うのは急ぎの用事だったため、彼は秘書に昨日も電話しているのに、なぜ相手にその旨を伝えて時間をとっておいてくれなかったのかと感情的に問い詰めてしまった。

秘書は緒方の言葉を完全に無視し「忙しいので時間がとれない。また明日連絡してください」と行って電話を切った。

緒方は電話を切られると、あの秘書が二度目に訪ねたときのどことなくよそよそしい視線を思い出した。

## 〔対応策〕

日本の言葉に「将を射んとすればその馬を射よ」というのがある。

アラブでのビジネスをスムーズにやろうとすると、この言葉は実のためになる。

緒方が取引先の高官との関係をよくすることに気を配ったのは正しかったのだが、彼はそのことで十分と考えたようだ。

しかし、北アフリカのある国ではあらゆる階層でその職にあるものは、仕事上の関係でなんらかの利益を得ている場合が多い。

ちょっとした便宜供与でも、当然それをしてやった側にしかるべき利益をもたらすと考えている。

それは賄賂とは異質の、行ってみれば人の誠意、善意といった種類のものだ。

秘書は緒方が高官に手土産を持って来たことを知っており、自分にも何らかのプレゼントがあるだろうと考え、期待していたのだ。

だからこそ二度目のアポイントもスムーズにとってくれたのだ。

しかし、緒方は二度目もなにも持って来なかった。

秘書は緒方に対し、そのときからあまり好感をいだけなくなっていたのだ。

当然の帰結として、彼女は緒方の依頼に対しスケジュール通りの返事しかしなくなったのだ。

もし、緒方が最初の日、簡単なプレゼントを彼女のために用意していたら、関係をすこぶるつきのよいものにすることが出来ていただろう。

あるいは二度目の時でもそれはよかったのだ。そうしていたら彼女はきっと「そちらの希望の時間は無理ですが、会議が終わるのが12時で、次のアポイントが12時40分ですから、12時においでになりませんか？」と言ってくれたはずだ。

相手の善意を引き出し、自分の仕事の能率を上げるには、やはり相手の秘書と親しくしておく必要があるということだ。

## 事例 29 プレゼントのタイミング

仕事の成果を早く出そうと考えた小野寺は、案件を持ち込んでいる先の政府高官に、印象をよくしてもらおうとしてプレゼントを用意した。

これで仕事を早く進めるぞ、と勢いこんで出かけた小野寺が、相手の政府高官にプレゼントを渡して本題に入ろうとすると、相手はどうしてもプレゼントは受け取れないと言い出した。

このプレゼントで仕事の進展を望んでいた小野寺は、相手の意図するところを正しく理解できず、何度かプレゼントを渡すことを試み、失敗に終わったことを悟って、すげすごと支店に帰った。

以来、小野寺は自分が相手に好感をもたれていないのではないか、他社がもっと高価なプレゼントをしていたために、そちらで話が進んでいるために受け取らなかったのではないか、などいろいろな思いを巡らせてみた。

しかし、かつて小野寺の自宅に訪れたことのある政府高官は、自分に対して悪意をもっているとも思えなかった。

彼はあの時、今度贈ろうとしたプレゼントの品に興味を示していたではないか。だからこそ今回、彼へのプレゼントにと同じ品を買って行ったのだった。

数日して小野寺は、相手があるいはプレゼントの中身が何だったのか、わからなかったから受け取らなかったのではないか、とも考えてみた。

そこで彼はついに決心し、政府高官に電話をすることにした。

しかし、結果は以前よりかンばしくなかった。政府高官はプレゼントの話をもっと持ち出すと、なるべくそのことには触れたがらない様子なのだ。

それ以来小野寺は、政府高官との関係がきくしゃくしたものになって行くのを感じざるを得なかった。

この状況からどうしたら抜け出せるのか、小野寺は途方にくれてしまった。

### 【対応策】

すべての国がそうという訳ではないが、あまり高価なプレゼントを職場で受け取ることは抵抗を示す場合がある。

ましてやそれが、かさばるようなものであればなおさらのことだ。

プレゼントを贈る相手が比較的親しい関係にあるのであれば、自宅へ届けるべきであろうが、

その場合でもそのことが贈収賄として問題になるような国の場合はするべきではない。

以前、ある国で取引先の政府高官が入院したため見舞金を持っていったところ、駐在員は贈賄のかどで逮捕され、投獄されるというケースが発生している。こうした国柄のところでは贈る側にとっても、贈られる側にとっても決していい結果にはならないし、危険ですらあるということだ。

寄付やプレゼントは、やはり相手の国柄とタイミングが大事だということになる。

国によっては贈らなければ何事もスムーズに進まない場合がある。

贈るタイミングとしては、イスラムのお祭りのシーズンなどが最もふさわしいといえるのではないか。

断食（ラマダン）の終わったお祭り（イードルフィットル）の頃には、国によってはラマダン・バクシーシ（ラマダンの心付け）として、あまり抵抗なく他人からのプレゼントやお金を受け取る場合がある。

また、ラマダン・バクシーシは特定の相手だけではなく、全員に贈るのがもっとも妥当と思われる。

寄付の場合でも同様に、一定のイスラム教の祭日などに贈るほうがより効果的といえよう。

その場合には、政府高官の顔を立てる形で一定の団体などに贈れば、その品が政府高官のものにならなくとも一定の効果を期待することが出来よう。

そうした形をとれば、相手に特別の精神的負担をかけることもないし、自分の側も自然体で相手に接することができるということだ。

寄付にしる、プレゼントにしる、いずれの場合でも相手の国柄、相手の立場をよく考えた上で行わなければ、逆効果になってしまうということだ。

### イスラム豆知識 (11)

「主よ！ あなたの御元から私によき子孫を贈ってください。あなは祈りを聞き賜う御方でございます」（コーラン イムラーンの章 38 節）

人生に与えられたよきものすべては神様からの贈り物である。

「お互いに贈り物をすれば、お互いに愛し合う」とイスラム教の預言者ムハンマドは教えている。ここでは贈答を奨励し、受け入れるよう求めている。どんなつまらない贈り物であっても快く受け入れ、拒否してはいけないのである。

そして贈る人が数人いて、余裕がなかったなら、自分に近い人を優先せよと優先順位も教えている。贈答は緊密な関係の証なのである。

イスラム教徒でないものからの贈答も預言者ムハンマドが受け入れたことで合法である。

贈答は契約の一種であるから、贈答するものもされるものも共に法的行動がとれる成人であることが必要で直接渡すこと。不在の場合にはできれば避けたい。相手の子どもへの贈答であれば、子ども全員に平等に贈らなくてはならない。

## 事例 30 寄付（賄賂）の要求

比較的規模の大きいプロジェクトがやっと終わりに近づいたころ、佐竹は仕事の完結を前にあわただしい日々を送っていた。

これでやっと単身赴任から解放され、日本に住む家族のもとに帰れるといううれしさから彼の表情にもどことなく柔らかさが出てくるようになってきているこの頃だった。

しかし、そんな彼の安堵感に冷水を浴びせるような問題が突然起こってしまった。

それは本来、ナショナル・プロジェクトとして免税であったこのプロジェクトに対し、関係役所の役人が税金を支払えと言い出したのだ。

もちろん支払う義務はどこにもないのだが、もしシャクシ定規に対応すれば、その後どのような仕返しが待っているかは彼にも想像ができるだけに、どう対応すればいいものかと迷ってしまうのだった。

相手の言い分は「仕事をスムーズに進めるために税金を立て替えてきた。確かに免税のプロジェクトではあるが、必ずしもすべてに免税が当てはまるものではなかった」というものだった。

プロジェクトの完成を前にその立て替え分の税金額を支払ってくれなければ、今後は仕事をストップさせ、事務手続きが遅れることになるがそれでいいかというまさに脅かしそのものの出方だった。

佐竹はこうした相手の出方に対しどう対処すべきか思い悩んだ。相手の言い分に何の対応もしなければ、せつかくの仕事の最後がスマートな終わりを告げないことは明白だ。

さりとて、どう考えてもゴリ押しのたかりでしかないこの相手の要求に、すんなり答える気にはなれなかった。

関係の役所の上層部にそれとなく探りを入れてみたが、あまりはっきりした返答が出て来なかった。

つまり、上層部も絡んだものかもしれない。あるいは、上層部はこれを黙認する姿勢なのかも知れない。

佐竹は今後のこの国との取引を考えたり、正しい対応のあり方を考えたり、日本で首を長くして待っている家族のことを考えたりで、寝つけない夜が続くようになっていった。

## 〔対応策〕

国によっては何かと理由をつけて、日本人など外国人から金品をせしめようとするものがある。

この場合は単純なたかりに始まり、しだいに高度なたかり、ゆずりになって行くこともある。

こうした相手の出方を押さえながら、かつ仕事の関係上、相手とうまくやってゆかなければならないのが、駐在員の腕の見せ所であり難しい点だ。

日本社会にも賄賂、寄付、ゆずりがいい訳ではないが、あまり理屈にあわないものはやはり問題になるというのが実情であろう。

しかし、イスラム世界ではそうしたことは全く関係なく、何の整合性もないのに要求されることもあれば、このケースのように理屈ではない理屈を盾に要求がなされる場合がある。

それはこちらの足元を見ての要求であり、最も卑怯な手だと言えよう。

そうは言っても現実に仕事が進まなくなるのでは、どうしようもないことから、つつい相手の要求に対し、条件闘争に入ってしまう場合がある。

相手にしてみれば、そうなったらしめたものであり、要求の半分が通ったも同然であろう。

アラブ人の場合、ダメモトという考え方がよくなされる。

自分の要求を出してみてもそれが少しでも通ったら、その分、得するという考えだ。

そのことによって自分のプライドが傷つくと考えるアラブ人もいるが、全くそうしたことを意に介さないものも多い。

彼らの発想からすれば、突然やってきた日本人が自分の国で金儲けをしているのだから、そいつらから少しでも取り返せれば結果は自分にとっても、国家にとっても得だという程度のことであろう。

こうしたトラブルを避けるためには、やはり相手国の人たちとどう上手く付き合いをしているかということが大切だということに尽きよう。

取引先の関係者との人間的付き合いをしっかりとしていれば、こうしたことは基本的に起こらないだろうし、起こったとしても相手国人の仲介、助言で問題の解決が可能となろう。

場合によっては担当の上層部の人に同行してもらうことも必要であろう。

要は焦って日本人だけでこうした問題を解決しようと考えないことだ。

本当に困って助言を求めるものに対しては、意外に親切な手が伸びてくるものだ。

## 事例 31 空港税関とよい関係を作る

現地駐在員にとって本社からの出張者を迎えることは決して楽なことではない。

通常の仕事のノルマをこなしながら、しかも本社からの出張者を接待し、仕事の状況の説明をし、観光案内まで引き受けなければならぬことになるからだ。

しかも、相手が本社の幹部ともなれば、なおさら受け入れは大変なことになる。国によってはアルコール類の入手が困難であったり、全く不可能であったりする場合もある。

相手が酒好きだが、どうしても酒が用意できない場合、それに代わるものを考えなければならなくなる。

本社からの出張者を迎え入れる場合の最初の印象をよくするのは、空港税関との間に出張者がトラブルを起こさないようにすることであろう。

意地悪く出張者の荷物をかき回し、検査されると他の配慮が完璧であっても、決して評価されないことになる。

小島が駐在して間もない北アフリカのある国では、税関の検査がほかの国に比べてあまり厳しくないというのが一般的な評価になっていた。

実際に彼が始めて入国したとき、税関の検査は好意的ともとれるほど簡単に済んだ。

税官吏は「日本人か？」と聞くだけで簡単に済ませてくれたのだ。

小島はなんとなくこの国とはうまくやっていけそうだという印象を持った。

しかし、しばらくしてその第一印象が正しくなかったことに彼は気がつくこととなった。

本社から上司が出張でやってきたときのことだった。小島はそれ以前にも何度か税関とのやり取りがあり、いずれの場合もスムーズにいていたこともあって、何の心の準備もしていなかった。

ところがどうしたわけか、本社からの出張者の荷物が徹底的に調べられた。上司は不愉快な表情を浮かべながらも、我慢して小島に八つ当たりするようなことはなかった。

しかし、その上司は滞在期間中、どんな接待にもあまり感動してはくれなかった。

小島はその後どうして急に税官吏の態度が豹変したのか、納得がいかないままにもんもんとした日を送ることとなった。

## 【対応策】

空港は空の玄関と言われる通り、その国に着いた時の空港での印象が大きく、その後の滞在の印象を左右するものだ。

たとえば、かつてのモスクワ空港をたずねたことのある人は、必ずしもよい印象を受けなかっただろう。

きっと、暗く、冷たい印象だったので、その後のロシアで起こる出来事がテレビを通して伝えられるたびに、その時に感じたいやな印象がはっきりと、よみがえってくるはずだ。

しかし、現地駐在員にとっては、その空港で受ける第一印象が現地の仕事に対する評価と大きく結びつく場合があるだけに、そんなセンチメンタルなレベルでの問題ではない。

その後の会社の中での評価に直接響いてくることさえあるのだ。

そこで紹介した小島は、一体どうして最悪の状況に遭遇してしまったのだろうか。

彼はすこぶるつきの勤勉な人物であり、赴任して以来、大いに仕事に精を出していたのだが、この失敗のために、その後の評価は何かしら差し引きされている様な感じを抱くこととなった。

実は税官吏が態度を急変させたのにはそれなりの現地の事情があったのだ。

彼が赴任してきた日、税官吏は新しい客が来たと考えたのだ。だから手荷物検査がスムーズに済んだのだ。

その後も彼らは近い将来のメリットを考え、何かと小島に対し便宜を図ってくれたのだった。しかし、小島はこの国の習慣を全く知らずに、仕事をがむしゃらにして来たため、大きな間違いを犯すことになったのだ。

それはこの国ではイスラム教の祭日は、常日頃世話になっている官庁関係者に対し、必ず心づけをするのが習慣であることを全く知らずに、何もせずに過ごしてしまったのだ。

税官吏側は、その小島のミスの小島の意志と受け止めていたのだ。

そうならば税官吏は何も小島に対し便宜を供与する義理はなくなったということだったのだ。

運悪く、税官吏側が小島に対してそう判断を下したところに本社から上司がやってくることとなり、最悪のケースが展開されたということだった。

こうした簡単なミスを犯さないためには、やはり前任者や現地駐在の長い他社の人の話を聞くことが大切であろう。

会社が違ってもその程度のことは親切に教えてくれるものだ。

## 事例 32 通関業務をスムーズにするために

通関業務は海外で働く日本人にとってその業種が商社であれ、メーカーであれ、大事な仕事の一つだ。

年末には正月料理を日本から送ってもらうのが最近では流行っているし、現地に工場を持っている会社では機械のパーツを送ってもらう場合もある。

取引相手に売りつけたものの通関もあるし、新任の駐在員の荷物の通関もある。

その通関でどうもスムーズにいかずに困っていた小川は、思いあまって通関の直接担当者のサイドにチップを渡し、なるべく早く通関業務をやってもらうことにした。

通関の仕事がある朝、小川はしかるべき金額を封筒に収め、内ポケットに入れて出かけた。

日本では普通の生活の場では、あまりチップを渡す機会もなく、日本人は一般的にチップを渡すときの動作がぎこちない。

しかし、小川は、ここでの生活に慣れて来て、日本人にしては様になるチップの渡し方が出来るようになっていて自分でも感じていた。

小川は空港に着くといつものように明るい顔で、サイドに挨拶し握手を交わした。そして、もう一方の手で彼の内ポケットに封筒を入れ何くわぬ顔で通関業務を依頼した。

結果はすこぶるつきの出来だった。サイドはいつもよりもスムーズに仕事を進め、愛想笑いまで浮かべて小川を送り出してくれた。

荷物を受け取った小川は当然だと思った。これからも時々彼にチップを渡して仕事を円滑に進めようと考えた。

チップは小川にしてみれば、たいした金額ではなかったが、この国の公務員にとっては決して悪い金額ではなかった。

それからは何度か同じようなことが繰り返されるようになった。サイドと小川の関係は述べるまでもなく友好的なものとなり、周囲の人間もそれを話題にするようになった。

しかし、ある日こうした二人の関係に重大な問題が発生してしまった。

それはサイドが小川から折々受け取っていたチップのことが、上司にばれてしまったのだった。

サイドが取り調べを受け、この事実を話してしまったため、彼は逮捕され、小川も取り調べを受けることになってしまった。

結果的には小川は駐在国にスポンサーのとりなしで、罰金ですませることが出来たが、サイドは刑務所に入れられることになってしまった。

## 〔対応策〕

現地で駐在していて最も気をつけなければならないことの一つに、第三者の嫉妬を買わないようにするということがある。

こちらとすればいたって当然のこのように思っていたことが、とんでもない迷惑を相手に及ぼしてしまう場合がある。

この例のサイドの場合は、全く気の毒な話であろうが、周囲の嫉妬を買ってしまった以上、それは非常に解決が困難になってしまう。

最大の失敗はこの場合、サイドの上司が事実を知り、サイドが上司を無視し、一人だけチップを受け取っていたことに腹を立てたことだった。

それでは、上司に小川はチップを渡すべきであったのかということになるが、必ずしもそうではない。

上司であれ、部下であれチップは受け止めようによっては賄賂であり、正当なものではない以上、その事実が発覚した場合、問題になるのは当然と考えるべきであろう。

そうしたトラブルを起こしてしまうと、それ以後は現地の人の誰もが、その日本人との特別な関係を持ちたがらなくなる場合があり、仕事はすこぶるやりにくくなる。

そうした状況は避けるべきであり、一度起こしてしまった場合は、担当者を変えるべきであろう。

現地の通関業者の会社の人間にとっては税官吏の誰に、どのようなタイミングで、どの程度のチップを渡すべきなのかがよく分かっている。

しかも、彼らにしてみればそれは通常の仕事の一部であり、何のトラブルも起こすことなくやっつけてのけられるのだ。

もし、通関業者がチップを渡して問題になったとしても、それは支店の信用を傷つけることもないし、支店の日本人スタッフが警察に呼ばれることもない。

従って税官吏とのスムーズな関係構築のためのチップは、初めから通関業者の費用の一部に含めてもらうよう、事前に話をつけておくことだ。

もちろん、その中には空港での出張者の出迎えのミーティング・サービス料も含んでおくことにすればいい。

ただし、この方式は必ずしも出張者にも常に当てはまるとは考えないほうがいい。

貨物は可能でも、出張者の手荷物についてはそうは行かない場合もあるからだ。

### 事例 33 現金を渡す危険

伊藤が本社からの電話を受け取ったのはつい2日前のことだった。電話は本社が送った書類をなるべく早く手に入れ、中の書類を検討し、返事を出してほしいというものだった。

空港の税関から荷物の到着連絡があるや、本社からの連絡があったことから、彼はあわてて受け取りに出向いた。

空港までの道は相変わらずの混雑でうんざりするのだが、今日はそんなことも言っていられないような気がした。

それでも伊藤は、自分が乗っている車の冷房がきいていることで少しは救われていた。

伊藤は最初にこの国に着いた時から、この国がどうしても好きになれないような感じがしていた。

それは何かにつけ特別な理由もないのに、この国の人間が利益を得ようとする考え方だった。

日本人なら、そんなことで自分の私腹を肥やそうなんて考えないのにと思うことがしばしばだった。

第一、この国に入った最初の日、彼は強引なチップ要求という洗礼を受けていた。

空港へ向かう車の中で伊藤はそんなことを思い出していた。

いつものようにやり、いつものように受け取って帰るんだと自分に言い聞かせながら伊藤は事務室に入っていった。

荷物が出てきて、後は書類を提出する。相手がスタンプを書類に押して、荷物を受け取り、ハイさようならということになるはずだった。

しかし、どうした訳か今日はそうはならなかった。書類が足りなかったのだ。

税官吏は明日また来いと事もなげに言い、書類を伊藤に突き返してよこした。

彼らにとって明日は永久にあるが、日本人にとってはそうではない。こっちは急いでいるんだ。そんな腹立たしさもあったが、伊藤はかろうじて我慢し、足りない書類は明日もってくるから何とか今日中に荷物を渡してくれないかと交渉してみることにした。

ただでは話はスムーズにはいくまいと思ったことから、彼はなにがしかの金額をポケットから出しそっと相手に渡した。

結果は上々だった。相手はもったいぶりながら「過ちは誰にもある。それが人間だと偉大なアッラーの神は言っている」と荷物を伊藤に手渡してくれた。

それ以後、伊藤は何かにつけ同じようにチップを出さざるを得ない状況になってしまった。相手の言う問題点はその都度異なり、あまり重大なミスとも思えないことばかりだが、何とも

仕様のないものだった。

## 〔対応策〕

アラブに限らず日本でも汚職の話はよくある。しかし、アラブで日本人が困惑するのは細々とした要求が、執拗に行われる場合であろう。

政府の高官、会社社長、コンサルタントの場合は当然のような顔をして莫大なリベートを要求してくる場合もある。

リベートの場合は別にして、常日頃関係のある官庁の役人との関係は、大切なだけに難しいものだ。

あまり相手の要求に冷たくしては、仕事上何かとやりにくい面もあるが、だからといっていちいち答えてやる訳にも行かない。

仕事の都合で急ぎ、つつい現金を相手に渡すことで問題を解決する癖をつけてしまうと、とんでもないことになってしまう危険性があることを知っておくべきだろう。

彼らに現金を渡すと、それが癖になり、2度目、3度目からは当然のこととして要求してくるからだ。

そればかりではない。その事実が他に伝わった場合、他の関係事務所のスタッフにも同様のチップを渡さなければ気まずくなることがある。

現金はどこの世界でも最も有効な世渡りの鍵だが、同時に最も危険な鍵でもあることを心得ておくべきだろう。

一度口にした美酒の味を忘れないのと同様に、チップを受け取った味もまた忘れにくいからだ。

従って、仕事上関係のある役所の人間との間では、できるだけ現金による便宜供与は受けなないようにすることが大切だ。

その代わり、イスラム教の祭日や相手国の記念日、あるいは相手の誕生日、日本からの帰任の折にプレゼントをするようにすべきであろう。

それは仕事と直結した形ではないだけに、かえって相手から感謝されることになるろう。

現金の授受はどこでも表面化すれば、問題になると考えておくべきである。

## 事例 34 給与をめぐる問題

A社のカイロ支店には、他社がうらやむほどの有能な現地人従業員がいる。仕事を指示すると日本人に教えられたように段取りをし、それから手際よく進めてくれる。当然のことながら、支店長をはじめ日本人スタッフの間では、彼に対する信頼が高くなっていった。

支店の仕事の相当部分が、ムハンマドに回されるようになり、彼抜きでは支店の仕事がうまく回転しないようにさえなっていた。

日本人スタッフは次第に彼の能力が日本人並であることから、あまり現地人であることを意識しないようになっていった。

しかし、それが大きな勘違いであることが、ある日突然、日本人スタッフは知ることとなる。

3年目を迎えたある日、ムハンマドは雇用条件の改善を要求してきたのだ。

給料の引き上げ、福利厚生 of 改善を強く要求してきたのだ。

支店側は彼の要求に対し雇用契約は3年であり、毎年のエスカレーション・レートも示したが、なかなか聞き入れようとしない。

ムハンマドは現地のインフレなどを理由に、自分の生活が大変だと訴えてきた。

交渉は殊の外、時間がかかり、なかなか進展しなかった。

そのため次第に、支店側とムハンマドとの関係は気まずいものになって行った。

そうした雰囲気の中で、ムハンマドの本来の能力が発揮されることもなく、次第に支店の事務能率は低下していった。

事務の能率の低下に加え、実はムハンマドの支店内での起用のしかたが、大きな問題を内包していることの危険に、支店長はムハンマドとの交渉が困難になって行く中で、気が付いた。

それはムハンマドの能力が高いことから、支店の経理レポートまでも彼にまかせていたということだった。

加えて、彼は支店の多くの分野に関する知識を持つに至っており、第三国人の給与も知る立場にあった。

ムハンマドは交渉が難航するに従って遠慮がちではあるが、彼が知る支店の問題点や不公平と思われる部分を引き出して、自分の主張を裏付けるようになっていった。

支店長はムハンマドの能力とそれまでの協力的な勤務ぶりを知るだけに、どうこの問題を処理すべきか途方にくれた。

## 〔対応策〕

アラブ、イスラム世界に限らず、外国で日本人が仕事をしやすい現地従業員を見つけ出すことはなかなか難しい。

仕事ができるものは他の現地人スタッフや第三人とは馬が合わなかったり、自分の意見を強く主張したりするという傾向が見られる。

人間的にはいいのだが仕事が今一つという人物も多い。

ここに登場するようなムハンマドのような人物は、いずれの会社の支店にとっても貴重な人材と言えよう。

そうした人材は簡単には見つからないことは本人が一番よく知っている。だからこそ彼のような立場にいるものは一定の期間、支店の方針に素直に従って働く。

詳しく支店の状況を知り、企業そのものの実態を知ることが後日、彼の支店との交渉において非常に有利な立場を創り出す。

しかし、それだからこそ使える人材であることを忘れてはなるまい。

ムハンマドのような現地人スタッフとの交渉においては、100%ノーという返事は禁物であろう。

仕事の手を抜くばかりか、敵に回り、支店内で現地人スタッフに悪知恵をつけたり、支店内の状況を外部に流したり、場合によっては、現地政府に雇用条件が現地人に不利であると訴え出る場合もある。

支店長、あるいは人事担当者は1対1でよく話し合い、支店側の事情も丁寧に説明し、理解させる努力をすべきであろう。

また、相手の不満も十分に聞き出し、お互いが納得できる妥協点を見つけ出し、相手に対する好意を分からせる必要がある。

この例でもわかるようにアラブ人に限らず外国人の場合、状況を説明してやることによって避けられるトラブルは多いということだ。

しかし、往々にしてそのような対応をめんどうくさがり、手抜きになってしまうことがある。外国人との付き合いの中で大切なことは相手に疎外感を抱かせないということであろう。あまり重要ではないと思われることでも話してやることによって相手は一体感を持てるようになるのだ。

イスラム教にはやさしい言葉をかけてやることはサダカ（施し）であるという教えがある。それは日本人にもあてはまろう。

## 事例 35 現地雇用者との金銭トラブル

久しぶりに秋らしいさわやかな朝だった。

齋藤はゴルフにでも行きたい気分だった。

今日は昨日までと異なり、忙しい仕事もほぼ片付いていたこともあり、久しぶりにのんびりとした気分にあぐらをかきたいと思っていた。

しかし、人数の少ない職場だけにそのんびりもしていただけないと思い返し、支店のことをあれこれ思い巡らしてみることにした。

自分ではこれということも思い付かなかったため、現地人の美人秘書ヌーラを呼び、たずねてみることにした。

3~4分今日のいい気候の話をし、世間話をしてから、齋藤はヌーラに何か支店に必要なものはないかとたずねた。

ヌーラは「少し時間をください。調べてからご返事します」と言って自分の席へ戻っていった。

ヌーラはスタッフの何人かにたずねまわり、6分程すると支店で不足しているものをタイプして、齋藤に魅力的な微笑みと一緒に提出した。

ヌーラの作ったリストに記載されているものは、みな日常の消耗品ばかりだった。

「いまドライバーで誰が暇かね？」

「ヤヒヤが手持ちぶさたにしています」

「ヤヒヤを呼んでくれ」

「わかりました」

齋藤はヌーラほどではなかったが、ヤヒヤとしばらくの間世間話をして、現金を持たせて彼に日常消耗品の買出しを依頼した。

ヤヒヤを齋藤は常日頃何かにかこつけてさぼる癖のある人物と受け止めていた。

暇な日の買出し役は、まさに彼にはうってつけの役割に思えた。

ヤヒヤはその日に限り、齋藤が予想していたよりも早めに買出しを終えて、支店に戻ってきた。齋藤は彼もすがすがしい一日を過ごしたいのだと考えた。

それからしばらく過ぎて支店に一枚の請求書が届いた。それはヤヒヤに買い物を依頼した先のものであった。

齋藤はヌーラに指示し、その店に問い合わせしてみたところ、ヤヒヤは後日支店が代金を間違いなく支払うので、先に領収書を発行してくれと言ったということだった。

## 〔対応策〕

このケースは齋藤氏にはおわかりのとおりなんのミスもない。

問題が発生したのは、あくまでも現地職員ヤヒヤの不心得によるものだ。

しかし、だからと言って問題の処理を強引に行おうとすると、新たな問題を生み出してしまいう危険がある。

幸い、齋藤氏はヤヒヤに現金を渡すときに受領書にサインをさせていた。

また、商店が発行した領収書にもサインをさせていた。

このため、警察署での事情説明はすこぶる簡単、かつ明瞭なものとなった。

本人と商店主を警察は呼び出し事情を聴くこととなったが、ヤヒヤはなんの申し開きも出来ず犯行を認めた。

しかし、それだからと言って支店が彼に対する対応を免職だけで済ませたとしたら、彼がその後、どのような挙に出たかわからない。

齋藤氏は免職に際し、労働事務所に仲介を依頼し、ヤヒヤに支店側がしてやるべきことをすることにした。

退職金を正確に計算し、労働事務所の立会いのものに金額を提示し、その中から商店に支払う金額を差し引いてヤヒヤに現金を支払った。

それに際しても、支店側がヤヒヤから念書を取ったことは述べるまでもない。

### イスラム豆知識（12）

金銭の貸借は厳格であること。必ず証人をおいて書面にしたためることがイスラム法での規定でもある。借金の返済はイスラム教徒の信仰箇条でもある。借金を残して死ねば天国の門は閉ざされる。預言者ムハンマドは借金を残したものに対する弔いの礼拝を拒否した。子どもは親の借金の負の財産として継承するのは日本と同じである。そして返済するのは親に対する孝行の一つである。

ただ借金は生活の消費のためであり、マネーゲームではないから、利子を取ることは禁じられる。このような考え方があるために困窮者の借金の返済を助けることが金持ちに対して奨励されている。借金の帳消し、買取りなどの規定はこのためにある。執拗な借金返済の督促は行儀のいい行為でないから、金の余裕がない場合には少額与えるという方法がよい。相手の要求の100分の1、500分の1でも与えたほうがよい。日本の現地駐在員は金持ちと思われているから一人に与えると、聞きつけたものがまた来る。やりたくないときには、「あの時はあったが今は持ち合わせがない」と言えばよい。

#### 4. 日本人駐在員の留意点

### 事例 36 宗教を持っていないということ

佐田が駐在してだいぶ時間が過ぎたころ、いつもは無口なファーイズが話かけてきた。「ミスター・佐田は何教徒か？」というのが彼の話かけてきた質問だった。

佐田は何も考えずに「おれは何も信じていない。あえて言えば仏教かなあ」と答えた。

ファーイズは「ご両親は仏教徒なのか？」と再びたずねてきた。

佐田はすこし暇でもあったので、久しぶりにファーイズを相手に話をしやってもいいなと考え、彼の話相手をしてやることにした。

佐田は日本人にとっての宗教は葬儀の時ぐらいしか重要性をもっていないことや、お正月に日本人はお寺や、神社にお参りに行く話をしやして聞かせた。

するとファーイズはびっくりしながらも、外国の宗教や生活の様子に強い関心を示し、詳しい話が聞きたいので是非時間をとってくれと言いつ出した。

佐田は何の気なしに二つ返事でこのファーイズの申し出を受けた。

しばらく日数が過ぎたある日、ファーイズがそろそろ話を聞かせてくれと言いつてきたが佐田はそんな話はすっかり忘れていた。

仕方なく「それでは明日の午後 7 時にシェラトン・ホテルのロビーで会おう」と言った。

その佐田の提案に対し、ファーイズは「出来たら自分の家に来てくれないか。何人かの友人と一緒に話を聞きたいと言いつている。食事も用意する」と申し出た。

アラブの家庭料理というものがあるのか、ないのか知らないが、一度ぐらい食べてみるのも悪くならうと考えた佐田は、この提案を受けることにした。

約束の日、彼は近所のホテルでお菓子を買い、土産をもって出かけていった。

ファーイズの家について彼の家の周りにたくさんの車が止まっていることが、気にかかったが彼はそのままドアをノックした。

ファーイズの家のサロンには 10 人を越す人たちが集まっていた。なかには宗教の専門家らしい人物の姿も見えた。

それからというもの夕食までの 3 時間、彼は日本の仏教について何人ものアラブ人の質問攻めに会うこととなった。

そして、次いで彼らはイスラム教の説明を始め、イスラムがいかに仏教よりも優れているかを強調した。

それでも、その晩は入信せずに済んだ。しかし、ファーイズはまた彼の友人がぜひ招待した

いといっていると誘ってきた。

今回の誘いに乗るべきなのか、断るべきなのか佐田は迷ってしまった。

## 〔対応策〕

イスラムに限らず外国人の宗教に対する感覚は、日本人とは全く異なっている。

宗教が違うことだけで殺し合いになっているところは世界中で何か所もあることからそのことは分かる。

なかでもイスラム教徒は最も宗教心の強い人たちであろう。そのために自分の知人が宗教を信じていないと聞くと、何かと信仰を持たせてやりたいと考える。

イスラム教の世界では無信仰ということは、それ自体が不自然なことなのだ。

もしイスラムの教えが彼のところに伝わってこなかったならば、それは許されるのだが、イスラム教と接する機会があるにもかかわらず、それを信じようとしなない場合は、明確なアッラーに対する冒瀆となるのだ。

キリスト教やユダヤ教の信者に対しては、イスラム教徒はそれを同一のルーツの宗教と考え受け止めるのが、仏教の場合は単なる偶像崇拜として受け止めてしまうのだ。

つまり、偶像崇拜という最も原始的な宗教を信じていると受け止めるのだ。だからそうした人に対して同情し、正しい宗教に導いてやりたいし、それがイスラム教徒の義務だと考えるのだ。

こうした誘いに乗った場合、最初のうちは彼らが非常に親切にしてくれることから、悪い感じはしないのだが、それだけで入信しないしていると決定的な関係悪化を生み出してしまう場合がある。

そうした人たちは基本的に親切であり、正直であり、真面目であることから、関係を悪いものにしてしまうと、他のイスラム教徒との関係にまで響いてしまう。

もし、本人にイスラム教に対する関心がなければ、2度目からは丁重に断るのが一番安全であろう。

駐在期間を通じて便宜的にイスラム教徒になり、後は知らないといったことは厳に謹むべきだ。

宗教の影響が強い世界への駐在に当たっては、相手に説明するということより、自分の人生を考えてみるうえで、日本の宗教の勉強を試してみるのもよからう。

## 事例 37 湾岸での日本女性の注意事項

外国での生活、しかも企業の駐在員というかたちは日本人にとってある意味ではうらやましい限りの贅沢なものだ。

日本とは違い、広い住環境。国によっては完璧なスポーツ・クラブがあり、経済的にも恵まれることから、いつしか自分が湾岸にいることを忘れてしまう場合がある。

千田の妻、政子が知らず知らずのうちに周囲から特異な目でみられるようになったのはこうした勘違いからであった。

政子が夫の赴任先に来て3カ月が過ぎたころ、そこが日本とあまり変わらないような錯覚を持ち始めた。

最初のうちは、会社が配ってくれた駐在員の妻に対する注意事項に忠実に従い、生活をしてきたのだが、次第にそれは日本人の相手国に対するある種の蔑視ではないかと思えるようになってきた。

現地に着いたのが冬であったことから、最初は長袖の上着とズボンといういで立ちに何の抵抗もなかったのだが、次第に暑さが増してくるにつれ、現地の習慣に従うことが、実は逆蔑視ではないかという彼女の考えが正しいように思えてきた。

そこで、彼女は4月を過ぎたころから、長めのスカートをはいて外出してみることにしたが、スーク（市場）へ出かけてみても特別に問題はなさそうだった。

市場の店員たちは、いつものように親切に対応してくれた。

そうした経験を踏まえて政子は、駐在員の奥さん達の集まりで、自分の体験から長めのスカートであれば、この国でも問題はないのではないかと、皆でそうしてはどうかと提案してみた。

政子は、あるいは会社が配布しているパンフレットは、古くて現在の状況には必ずしも当てはまらないのではないかと考えてみた。

もしそうだとすれば自分の体験をまとめて会社に送れば、若い社員がもっと抵抗なく駐在する気になるのではないかと考えた。

しかし、政子本人は気がつかなかったのだが、どうも周囲の彼女に対する見方は違っていたようだった。

ある日、支店長の佐野が千田を支店長室に呼び、「千田君、プライベートなことに口を出してすまんのだが、君の奥さんの服装、もう少しこっちの状況に合わせるように言ってくれないかね。彼女の活発さは買うんだがね。どうも……」

千田は自宅に帰りそのことを妻に伝えたのだが、政子は支店長のほうが間違っていると言っ

て譲らなかった。それでも彼女は夫のことを考え、ズボンに長袖の上着という服装を渋々受け入れた。

## 〔対応策〕

湾岸諸国は家庭内において別だが、いったん外に出ると、今でも服装はヘジャーブ（頭と顔を包むスカーフのようなもの）とアバーヤ（ガウンのようなもの）がまかり通っている。

サウジアラビアでは外国人の女性であっても、アバーヤをしようすることを半ば強制している。

普通の服装で表に出た場合、宗教警察によって逮捕されても仕方がないということだ。

それは湾岸の国ではなく、アラブで最も近代化しているといわれるエジプトのカイロでの出来事だった。

ある夜、日本人駐在員の奥さんが一人で友人宅から歩いて帰宅する途中、彼女は警察に逮捕されたのだ。

逮捕の理由は売春婦と勘違いされたのだったが、当然のことながらこの事件は本人にとって不名誉であることから、あまり公には話題に上らなかった。

彼女がそんな不名誉な勘違いをされるには、それなりの理由があったのだ。

第一に彼女は夜中に一人で歩いていた。しかるべき女性なら車に乗っているはずであり夫か親しい男性、あるいは女性の友人と一緒にいるはずだ。

第二に彼女の服装はノースリーブのシャツにスカートといういで立ちだった。

アラブ人と話していると彼らは「日本に来て一番何がつらいか」といって、女性の服装が挑発的すぎるため目のやり場に困る」と言う。

ましてや湾岸諸国ではことさらであろう。そういうところでは、相手をなるべく刺激しないように心がけることが大切であろう。

刺激の程度は、国によって異なることも頭にいれておくべきであろう。

## 事例 38 イエスの持つ意味

日本では白黒のハッキリした人物が男らしいとして評価される傾向がある。

しかし、そうしたくとも実際にはなかなかそうはいかないのが世の中の常だ。

駐在員に任命された小沢は、そうした数少ないはっきりした性格の持ち主で、会社のなかでの評判は悪くなかった。

明るい性格、行動的、そのうえハッキリした性格を買われ、彼は駐在員に向いていると思われたのだ。

実際、彼は現地従業員の間でたちまちのうちに人気者になった。

得意先回りをして、彼は歓迎され、短期間のうちに何人もの親しい友人を持つに至った。

仕事ははかどり、支店長も彼の起用が正しかったと判断していた。

しかし、どうしたことか、彼がある時期を過ぎてから現地人との関係に溝ができ始めたようだった。

心配になった支店長が小沢に、そのわけをただしてみると彼は「アラブ人は嘘つきだ」と答えた。

支店長は小沢のどちらかと言えば、子どもじみたアラブ人に対する判断にあきれながらも彼の性格を考えた場合、むげにそれを否定し、改めさせる気にもなれなかった。

支店長はそれでも何とか彼の気持ちを変えさせ、これからも仕事に頑張ってもらいたいと考えた。

### 【対応策】

アラブに限らず、どこの国に駐在しても、最初の何カ月かはその国が面白く、興味で一杯になるものだ。

そうした相手の国に対するこちら側の気持ちは、いつの間にか相手にも伝わり、好印象を持って、仕事が思いのほかうまく進むものだ。

アメリカ社会は挑戦する人間に対し、チャンスをくれるところだという話をだいぶ前に聞いたことがあるが、それは程度の差こそあれイスラム世界にもある。

それと同じように、日本にもあるあいまいな返事、どう理解すべきか判断に迷う返事はイスラム世界にもある。

ある人はこうした返事（イエス）を次のように三つに分類して説明してくれた。

1. 不本意だがイエスといわざるを得ない場合のイエス
2. ヌスヌス（フィフティ・フィフティ）のイエス
3. 本当のイエス

こうした表現は、日本人の社会にもあることに誰もが気づくだろう。

小沢が最初に突き当たった壁は、この何のことはない日本にもあるイエスだった。

しかし、小沢はこのことが日本にもあったということに、現地で壁にぶつかった段階ではついつい忘れてしまっていたのだ。

そして、相手の欠点が、人種が違うことや、国が違うことにあると考え、解決困難なものであると思いついてしまっていた。

そうした場合、彼の上司はゆっくり小沢の言い分を聞いてやりながら、少しずつ小沢にそれと同じことが、日本にもあることに気づかせるように仕向けていくべきであろう。

そうした指導の後で、三種類のイエスをこちら側が勝手に勘違いして受け止めているにもかかわらず、それを本当のイエスと受け止めて、相手に強要するようなことがあってはかえってあとで関係を悪化させてしまうことになるだろう。

どの意味のイエスカを正しく判断するためには、やはり現地人との付き合いがものを言っよう。

### イスラム豆知識（13）

イエス、ノーの使い方は日本と同じ。事実ではなく、質問の内容に対してであるから、否定疑問文である。「～でないか」の場合、「はい」と返事されたら、その後には、「そうでない」が省略されている。ここが英語と違うところ。クリントン米国大統領が「日本のイエスはノー」と言ったのも、日本人が曖昧という理由ばかりでなく、米国人が日本のイエス、ノーの使い方を知らないからだ。

アラブ人の場合、「ここに不案内のあなたよりは知っている」あるいは「心得ている」というつもりで、イエスという場合もある。そういう場合もあるから、自分の目的と用件をはっきり相手に伝えること。そうすると担当については、割とはっきりとしているから、「それは誰々にあたってくれ」と答えてくれるはず。

アラビア語ではまた、返事も日本語の「はい」と同じで、「ナム（はい）、あるいはアイワ（はい）」を使う。こうしたことに慣れてくると、アラブ人が意外にはっきりと、「ラー（いいえ、違う）、あるいはリッサ（いいえ、違う）」を頻繁に使っていることに気づくだろう。

日本人は、ホテルでも、道を尋ねる場合でも、仕事を要求する場合でも、相手がわかるように話すことに慣れなくてはいけない。特に地位が上の場合には、部下が顔色を読んで行動してくれるが、外国人同士では最初からは無理。アラブ人同士では部下が上司の顔色を読むことはある。異なる文化であれば、相手がわかるように話すことを心がけよう。それができるとアラブ人がとても親切に感じられるようになる。

## 事例 39 アラブ人の温かさと冷たさ

女心と秋の空という言葉が大昔の日本にはあった。

どうやら最近では女心が男心にとって変わってしまった感さえある。

そんなことを考え自分の今ある状況にぼんやり思いをめぐらせるのは、駐在 2 年の経験を持つ添田だった。

ガッツマンの添田が元気をなくし、ぼんやり考え込むようになったのは、彼の長年の取引相手との関係が最近ギクシャクしてきたためだった。

彼のいままでの取引相手が「最近添田のことをあまりよく思っていない」という噂が伝わってきた。

そこで彼は心配になり、アッカードのところに出向いてみたのだが、どうやら以前とは違った対応をしていることが何となく感じられた。

表面的にはいつもと変わらない対応なのだが、彼にはやはり何か違う印象があった。

それだけある意味で、このアッカードとは付き合い合っていた。

あまり話さなくてもアッカードは添田の意向を理解し、今まで何かと彼を助けてきてくれたのだ。

そうした甘えもあって添田は最近自分の担当が変わったこともあり、多忙にかまけてアッカードのところには顔を出していなかったのだ。

今手がけている仕事が終わったら、一度あいつとゆっくり飯でも食いながらこの山を自分ひとりでやり通せたことを自慢してやろう。

あいつもきっと喜んでくれるはずだ。そんなことを考えてもう 3 カ月が過ぎていたのだが男同士ということもあって、添田はあまりアッカードのところへ顔を出さないでいることを気にしていなかったのだ。

しかし、実際に彼を訪ねてみて、状況が容易ではないことに気がついた。

その日はアッカードが忙しそうにしていることもあり、早々に失礼することにした。

2 日ほどして添田は、再度アッカードの所に仕事の合間に立ち寄ってみることにした。

しかし、残念なことに彼は留守で、一週間たないと事務所には出てこないと彼の秘書が答えた。

そして一週間が過ぎて、再度アッカードに電話をかけると、彼は不愉快そうに忙しくて会っている暇がないと断ってきた。

## 【対応策】

アラブのことわざに「よく訪ねてくるものは見方であり、訪ねなくなったものは敵だ」というのがある。

つまり、友人は常に相手を思いよく訪ねてくれるが、敵や何か悪いことをたくらんでいる相手はあまり顔を見せなくなるということだ。

だから、友人宅に行ったとき、最初に切り出すのは共通の知人の様子だ、その人たちの名前が出たとき、相手が示す表情によって、今、友人と知人がどういう関係にあるのかが判断できるからだ。

当然のことながら、友人が知人の誰かの名前を出したときに不愉快な表情を浮かべたらその日はその知人のことは話題にしないのが、賢明であろうということになる。

添田の場合、全く日本的な対応をアラブ人にしてしまったことが、失敗の原因になった。

添田が新しい仕事に熱心になるあまり、それまでいい関係にあったアッカドを訪ねなくなっていたことは大きな間違いだった。添田が新しい仕事の関係で、ウサーマの事務所に入り浸りになっていることは、アッカドには筒抜けになっていたということだ。

アッカドはそうした添田の仕事のやり方をみて「添田は利益を最優先させる男だ」と考えたのだ。

だからあれだけ自分と親しくしていたにもかかわらず、最近ではウサーマのところだけに顔を出すようになったのだ。そこではたまには俺のことも話題に上るだろう、そうしたらひょっこり顔を出すのが自然というものだ。

しかし、それでも顔を出さないということは、何か自分のことを悪く思っているからに外ならない。そう考えるのがアラブ人の一般的な順序なのだ。

添田はそうした相手の誤解を解くために折角でかけたにもかかわらず、簡単なミスを犯している。

彼はアッカドが不在の場合、彼の名刺に簡単なメッセージを書いて彼の秘書に渡してこるべきだったのだ。

そうすれば相手は訪ねてくれたにもかかわらず、留守であったことを恐縮し、今までの添田の不音信を許してくれただろう。

アッカドの秘書が添田の事を心がけてくれて、アッカドとの関係修復に気を配ってくれるなどとは期待すべきではない。

いったん冷えた関係の修復には、運がよくても倍以上の時間を必要とすると考えておくべきであろう。その時は、友人に仲介してもらうのが一番早いかもしれない。

## 事例 40 日本人はエトランジェ

サウジアラビアのジェッダに駐在する河野は、滞在期間が2年も過ぎたこともあり、この国のあちこちを見て歩き、大まかな把握ができていた。

サウジアラビアと一言でいってしまうとすこぶる簡単なのだが、この国は日本の何倍も面積を有する大国であり、地方地方に全く異なる特色をもっている。

そうした各地方の特色も河野には少しずつわかってきていた。

そうしたことから、彼は自社のスタッフも誰がどこの出身なのか、彼らが他の地域の出身者とどう違うのかさえわかるようになってきていた。

彼のサウジアラビア国内旅行が大きな価値を持ち、社内では知サウジ派として知られるようになり、サウジアラビア人の信頼も厚いものになっていた。

ジェッダの町が港町であり、他のサウジアラビアの町に比べ、開放的であることも手伝って、彼は多くの知人、友人を持つようになっていた。

そうした人脈から彼は日本人にとっては、入手困難なものさえ容易に入手することができるようになっていた。

そうした土地っ子のような感覚から、河野はしだいにこの土地にいたことが、他の外国とあまり変わらないような錯覚に捕らわれるようになっていた。

彼はジェッダのほとんどのサウジアラビア人と友達関係であるかのようにも思えてきていた。

そうしたことからジェッダの市内では、彼はIDカードをほとんど持って歩かなくなっていた。

それでも全く彼はIDカード不携帯でとがめられることがなかった。ただ、「元気か？」と声をかえるだけでパスできる状態になっていた。

しかし、そのことが後で彼をとんでもない状態に追い込むことになった。

いつものように彼はラマダン休暇（断食明け）を利用して、ジェッダから郊外に小旅行をすることにした。

通勤時と同じように軽装で、しかも何の気負いもなく彼はアパートを出た。

ジェッダの市街地から出て2時間ほど走った所で警察の検問にぶつかった。

どうやら交通事故があったらしい。この国では毎年、小さな戦争で出る戦死者と同じくらいの数の人間が自動車事故で死亡しているのだ。

河野は事故現場を通り過ぎるのに、時間がかかることを気にしながらも仕方がないと思っていた。しかし、現場を通りすぎると、いつもとは違い、警察が通過する車を一台一台チェック

しているのだ。

彼の番がきたとき河野は自分が国内旅行許可証を持っていないことに気が付いた。誰か知っている警官がいればいいのだが、と祈りながら順番が回ってきた。

しかし、そこにはだれも彼を知る警官がいなかった。

結果的に彼は拘束され、支店との連絡がつくまで留置所に入れられるはめになった。

しかもラマダン明けの祭日ということがあり、彼の釈放までに身元引き受け人との連絡にも時間がかかり、一週間を要することとなった。

## 【対応策】

戦後、日本はいくつかの幸運と、持ち前の勤勉さで経済大国にのし上がった。

湾岸諸国でも日本人は入国に際し、EC やアメリカの人たちと同じ取り扱いを受けるようになってきている。場合によっては欧米の人たちよりも優遇されることすらある。

しかし、そうした日本人に対する優遇が、日本人をして外国での行動を傲慢にしたり、ついうっかりとミスを犯せたりしている。河野の場合も、彼がサウジアラビアを知りすぎたために起こった不注意によるミスだった。

どこの国に行っても、その人物が明るく社交的であれば、必ず現地の人たちに歓迎され、しかも好かれる。そしてそうした人間関係の中で、たいいてい問題は解決できるようになるものだ。しかし、そのことが同時に油断をさせ、思わぬ失敗をさせることにもなる。

外国での生活はあくまでも外国での生活であって、どんなに多くの友人を現地に持ったとしても、外国人には許されないことがあることを忘れてはならないということだ。

河野はジェッダでは何でも友人関係で処理できると思っていたようだが、そうではない、いったん、何かが起こった場合、河野だけではなくサウジアラビア人ですら、例外なくその状況に対応しなければならなくなるのだ。

日本人は外国での日本人に対する対応が緩くなってきているなかでも、常にエトランジェ（異邦人）であることを忘れてはならない。

地方への旅行の際には、国内旅行許可証を携帯することや、身分証明書、身元引受人と、支店の電話番号、支店のスタッフの連絡手段を忘れずに持ち歩かなければならないことを覚えておくべきである。

## 事例 41 けちってはいは歓迎は出来ない

イギリスの駐在を終え、いったん日本の本社に戻った石田は、1年の日本勤務を過ぎると湾岸の駐在を命じられた。

駐在先の先輩に連れられて、得意先に名刺を配って歩くのが最初の仕事だった。

ひとわり挨拶が終わったところで、石田に支店の先輩は得意先の誰と誰が重要なのかを教え、できれば簡単なパーティーをするといいとアドバイスしてくれた。

これとは別に支店は、石田を紹介するためのごく限られた得意先を集めた立食パーティーを開いた。

石田は自分の住居も決まり、一応必要な家具もそろったところで、得意先の何人かを招待してパーティーを開くことにした。

昼のパーティーを最初は考えたのだが、アラブ人は昼食後、昼寝の習慣があると聞いていたこともあり、やはり夕食時がいいと判断した。

石田はイギリスでのホーム・パーティーを想像しながら、アラブ流を自分なりに考えサンドイッチとチキンのから揚げをたくさん用意し、日本ののり巻をこれに添えた。

客は予定の午後8時にあまり遅れずにやってきた。

石田は簡単な歓迎のスピーチをし、パーティーを開始した。

客たちはあまりパーティーのスピーチに関心を示さず、料理に少し手をつけると、そそくさと引き上げて行った。

石田はアラブでのパーティーはそんなものだろうと勝手に解釈し、招待客を送り出してその晩は眠りについた。

パーティーがあった次の日、石田が支店に出勤すると支店長から呼び出しがあった。

彼は昨夜のお礼を言われるのだろうと思って出かけたが、どうやらそうではなかった。

支店長はすこし、不愉快な表情を浮かべながら彼に椅子をすすめた。

支店長の話は「昨夜のパーティーはあまり得意先に評判が良くなかった。よって次回からは他の形を考えるべし」というものだった。

石田は一体、昨夜のパーティーの何が悪かったのか思い当たることなく、途方にくれてしまった。

## 〔対応策〕

海外支店の駐在先で新任の駐在員がホーム・パーティーを開くということが、そう一般的ではないにしても、このケースの場合いくつかの問題点があることから、あえて紹介することにした。

アラブ諸国では一般的にパーティーを開く場合、一部を除いてアルコールが供給されることはないため、食事をするのが中心となる。

従って、その質と量が接待に重要になってくるのだが、料理の量が少ないことは決定的な問題であり、招待する側は招待する客の人数の倍以上を用意するのが普通だ。

一部の国では招待客の人数の3倍から5倍分も用意すると聞いている。

料理がおいしいことも当然のことながら評判につながる。

もし、料理がおいしくても、その量が少ない場合、招待客はあまり喜んでくれないばかりか、ホストの側が誠意のないやり方をしたと評価される場合がある。

イギリスの場合、パーティーは至って簡単で、日本のそれよりも質素なものが多い。そうした環境にいて、突然サウジアラビア勤務を命じられた石田は、アラブ方式がどんなものか全く予備知識がなかったということだ。

そこで、アラブでのパーティーについてすこし説明をしておこう。

アラブのパーティーでは、ホストが歓迎のスピーチをすることは皆無に近く、招待客は勝手にパーティーに参加し、勝手に料理を食べ、勝手に帰るのが普通だ。

料理についていえば、なるべく腹に溜まるものが上等な料理とみなされるため、一部ではラクダの肉が最高のもてなし料理と考えられている。

またアラブでは牛肉よりも羊の肉のほうが美味とされ、よくパーティーで羊の丸焼き料理が提供される。

以前に実際にあった話だが、アメリカに留学していたサウジアラビアの青年が結婚をし、親戚を集めてパーティーを開いたが、客一人にそれぞれ一羽ずつ鶏の丸焼きを供したところ、客は皆怒って帰ってしまったということだ。

そうしためでたいパーティーでは不経済であっても、羊を丸焼きにして出すのが常識になっているのだ。

けちっては、せっかくのパーティーも客の嘲笑を買うだけに終わってしまうということだ。

また、余分な料理は使用人、メイドなどに配られることも頭に入れておくべきであろう。

だからこそ多めに用意する必要がある、そうすることがホストの人柄を評価されることにつながるのだ。

## 事例 42 世界に先駆けた嫌煙権の世界

中東では土地の料理に加えて、トルコ・コーヒー、アラブ・コーヒー、アラブ・ティなどがよく知られている。

これに加え、中東では水煙草も一般的。

午後の一時、友人たちと喫茶店に腰かけ、ゆっくりゆっくり水煙草をくゆらしているアラブ人を見ると何か彼らは、哲学でも考えているのではないかという錯覚を抱いてしまいそうだ。

そうした光景を目の当たりにして、アラブ人の煙草好きは、日本のなかに定着している傾向がある。

駐在が決まって赴任するすこし前に、前任者の一人が尾崎に水煙草を吸ってみろとすすめてくれた。

本人も煙草好きであることから、尾崎はそれを楽しみにしながら駐在先に赴いた。

飛行機は空港に着き、尾崎は空港内に入るや、安心してポケットの煙草を取り出し、口にくわえた。

するとどういふ訳か周囲の彼を見る目が厳しいものになった、何げなくそれを感じながらも尾崎が煙草を吸っていると、警官が来て、「煙草を消せ！」と注意した。

理由も分からないままに彼は煙草をもみ消し、荷物を受け取って出迎えの車に乗り支店へと向かった。

尾崎は車のなかで駐在員の武田に、なぜ自分が煙草を消すように空港で注意されたのかをたずねた。

理由は簡単だった。今がちょうどラマダン月なので日中は、煙草も水も駄目だったのだ。

しかし、その後にも似たようなことがあった。

ある日、尾崎がレストランで食事していると、以前に空港で受けたような冷たい視線を浴びることになったのだ。

しかし、周囲には一人の女性もいないし、禁煙とも書いていない。少なくとも英語での禁煙の表示はどこにも見当たらない。

一体何が悪いというのか、この国にも嫌煙権があるのかと尾崎は考え込んでしまった。

## 〔対応策〕

欧米での嫌煙権の徹底ぶりは、パリやロンドンの空港へ立ち寄るといやというほど目に付くので、よくわかる。

煙草愛好家にとってはまさに逆差別だと言いたくなるほどだが、どうもそれを強調し現状を変える人は出て来ない。

煙草を吸う側から言わせてもらえば、香水も種類によっては決して周囲の人間に好感を与えらるゝとは限らない。

しかし、誰も香水の香りに対するクレームをつけようとはしないのは、なぜだろうかとも考えてみたことがある。

答えは煙草の場合には周囲の人が肺ガンにかかる可能性があり、香水の場合にはそれがないということのようだ。

さて、アラブ世界のなかでも、サウジアラビアの場合には、宗派の関係もあり煙草は嫌われることがあることを頭に入れておくべきであろう。

サウジアラビアで広く支持を集めているイスラム教のワハビー派は、煙草を禁止しているのだ。

それはイスラム教のコーランのなかに「あらゆる体に害のあるものは、それをとることを禁じられている」という一節から来ているのだ。

酒、豚肉はイスラム教で禁止されていることは、日本でもよく知られているが、煙草が禁止されている地域があることはあまり知られていない。

コーランには死肉、猛獣が手がけて死んだ生き物の肉も禁止されているのだ。

イスラム教の国ではラマダン月の日中は断食が行われており、イスラム教徒以外でもやはりこの期間中は煙草は遠慮すべきであろう。

厳しく断食を守っている人の側で煙草を吸えば、彼は間接的に煙草を吸ってしまうことになり、せつかくの断食が完全なものでなくなってしまうからだ。

こうしたことから国によって外国人でもラマダン中の飲食はもとより、煙草も厳しく取り締まっているところがある。

竹田が入ったレストランには、多分アラビア語で禁煙のマークがあったのであろう。

彼らのなかにはラマダンに関係なく、煙草を吸わない人たちがいることを頭のなかに入れておくべきであろうし、欧米でするように一応は「煙草を吸ってかまわないか？」どうかをたずねるエチケットを忘れないようにするべきであろう。

## 事例 43 アラビアの男と女の話

プレイ・ボーイの異名を持つ金子が中東駐在を任命されたとき、社内ではこれを彼にとって吉報であるとする人たちと、その反対とする人たちに意見は二分した。

金子は赴任前の限られた時間のなかで彼の特技を生かし、何とか結婚相手を見つけだし結婚にこぎつけることが出来た。

赴任から半年の間は妻を赴任地に呼ぶことが出来ないルールになっているが、それはそれなりに彼はうまい具合にやっていた。

赴任から3カ月後には短期出張でカイロに出ることになり、金子はそこで新妻と一週間の間、生活を共にすることが出来た。

残りの3カ月が過ぎ、金子の妻が任地に来てからは、海外駐在生活が楽しくて仕方のないものになった。

ウィークエンドは決まって、買い入れたばかりのベンツの新車で郊外へでかけるようになった。

会社側が用意した外人専用のコンパウンド内の一戸建の宿舎は、まさに新婚の二人にとって愛の巣と呼ぶにふさわしいものだった。

妻も、そうした外国駐在の生活を喜んでいるようだった。

コンパウンドの中にはプールもテニスコートもあり、まさにエンジョイできる環境だった。

コンパウンドの中ではときどき親しい人同士が招待しあうパーティーも開かれたが、そこでも彼は自分が結婚して妻を呼んだことが正解だったと思った。

まさにばら色の日々がしばらくの間、金子を包んでいたのだが……。

あるとき、金子は支店内でどうも自分に関する悪い噂が、立っているらしいことに気が付いた。

しかし、そのことについては日本人スタッフの誰も注意してくれようとしなかったし、ましてや外国人は何も語ろうとしなかった。

金子は妻が赴任地に着てからは仕事も身につき、まじめに働いていたし、何の間違ひも犯してはいないと自分では思っていた。それだけに、何が自分の悪い噂の元なのか思い当たるものがなかった。

## 〔対応策〕

全体的にイスラム世界は男女の関係はあまり公にしないのがルールになっている。

アラブに限らず東南アジアのイスラム諸国の場合も例外ではない。

金子のように、日本で自由にふるまっていた人間の基準からすれば、イスラム世界はまさに地獄ということになるろう。

男女が公衆の面前で話をするのは国によってはない訳ではないが、それでも一定の限界内のものでしかない。

湾岸の国々ではそれすらも固く禁じられているため、何年にもわたって留学をしていたある日本人は、留学期間を通じて一度もその国の女性と口をきいたことがなかったと語ってくれたことがある。

従って、そうした社会ではちょっとした行動が、思いもかけない反応を生み出すことがあるということだ。

金子のように妻を赴任地に呼び寄せ、楽しい生活を送るものもあれば、単身赴任のまま何年ものあいだそこで勤務している人もいる。

そうした状況下では、同じ日本人でも受け止め方が全く異なることがある。

パーティーの会場などでこれみよがしに仲良くされると単身赴任者たちにとっては、まさに目の毒、気の毒というものだ。

金子は何の特別な意図もなく振る舞っただけにすぎなかったのだが、周囲の人たちのなかには不愉快に思う人も出てくるのだ。

同様に、コンパウンドの外では、現地人や外国人の目があることを忘れるわけにはいくまい。

夫婦といえどもそうした環境のなかでは、あまり周囲を刺激するような行動はすべきではない。

「ローマにあってローマ人のように振舞う」ということわざがあるように、イスラム世界にあっては、やはり彼らの世界のルールに従うべきだということだ。

また、現地の特殊な事情を考慮すると、日本人同士といっても、よそご婦人とはあまり親しげにしないことも大事であろう。

ちょっとしたことが大きなトラブルと誤解を招くことがあるからだ。

## 事例 44 絨毯は日本の量と思え

イスラム世界では、イランに限らずどこでも絨毯が織られている。

それだけに、絨毯はどこの家でも家具の一つとして使われている最もポピュラーな家具の一種であろう。

さて、この絨毯はイスラム世界の人たちのあいだでどう受け止められているのであろうか。

イランの絨毯はかつてバブルの時期に日本でも多く取引され、ペルシャ絨毯をもっている家庭も少なくない。

しかし、日本の絨毯の価格はバブルの時期に主に取引されたこともあって、全く国際価格とはかけ離れたものになっていた。

そうは言ってもペルシャ絨毯はものによっては非常に高価であることは確かであり、地域によっては絨毯そのものが財産となっていることも事実だ。

欧米にもペルシャ絨毯が入っているが、どうやら、欧米の絨毯に対する考え方とイスラム世界のそれとのあいだにはだいぶ差異があるようだ。

日本人は外国、中でもアメリカの映画の影響で、絨毯を使う生活スタイルとはアメリカのスタイルが一般的だと考えている節がある。そうしたことが駐在員にミスを犯させているようだ。

駐在員になってまもない沢田が、取引相手のハーリドの家庭に招かれ、夕食をごちそうになることになった。

ハーリドの家は典型的なアラブ・スタイルで内装が統一されていた。

床には豪華なペルシャ絨毯が敷かれ、巾木にはタイルが張り詰められ、天井にはシャンデリアがつるされていた。

応接間の周囲にはクッションがおかれ、客はそこにゆったりと腰を下ろすスタイルだ。

沢田は応接間に入り、しばらくの間あまりにも豪華な部屋の様子を唾然として眺めていたがその後で、自分がどうこの部屋で振舞うべきか迷った。

あまりおろおろすれば、相手にこちらの程度が低いとみられてしまうかもしれないと思った沢田は、部屋に入ってすすめられるままにクッションのところまで進んで行き、腰を下ろした。

しばらくするとハーリドの友人たちも加わり、夕食が供されることになったのだが、食事はその応接間で行われた。

楽しい一夜を過ごしたはずなのだが、沢田はなんとなく自分の今夜の振る舞いに間違いがあったような気がしてならなかった。

## 〔対応策〕

中東に出かけてみて最初に気が付くことは、街がゴミで汚れていることだろう。

しかし、いったん個人の家庭に呼ばれて訪問してみると、家の中がきれいに飾られているし、整理され、掃除が行き届いていることに気がつく。

そうした状態を見て日本人は彼らが身勝手であり、自分のことだけを考えていると判断する場合もある。

その判断が正しいか否かは別にして、彼らが自分の家をきれいにしておきたいと思うことを他人の日本人が邪魔する権利はあるまい。

さて、その家具のなかでも最もポピュラーな絨毯だが、前述のように絨毯は財産であり、実用品でもある。

その区別がつかず、財産として所有している絨毯を実用のもので判断したら、相手は不愉快になってしまうということだ。

アラブ人の家庭に招かれた場合、絨毯が敷き詰められてある部屋に案内されたとき靴を脱ぐべきか否かをたずねると、たいていは「そのまま結構です」という返事が返ってくる。

しかし、相手がそう言ったからといっても、靴のまま上がり込むべきではない場合があることを頭に入れておくべきだ。それは彼らがこちらに気を使い、そう言っている場合があるからだ。

靴のまま上がり込むべきか、否かの判断は、敷いてある絨毯の質を見てすることが考えられるが、基本的には靴を脱いで上がることだろう。

靴を脱ごうとするとき、もし本当に靴を脱ぐ必要がないのであれば、それを止めるだろうし、靴を脱いだほうがいい場合は何も言わずにおくだろう。

アラブの食事は、最近では欧米式に椅子とテーブルで行われる場合が多くなってきているが、応接間で床に腰を下ろして行われる場合は、靴を脱ぐのが常識となっている。

第一、靴を脱がずに床で食事をするのはそれ自体が苦痛だし、不潔でもある。

また、絨毯の掃除は決して簡単ではないことを考えると、やはり靴は脱いで上がるのが相手に対する礼儀であろう。

高級な細かい織り目の絨毯に泥や土が浸み込んだり、詰まったりしてはせっかくの絨毯が台なしになるからだ。

アラブでは日本と同じように絨毯を畳のように考え、靴を脱いで上がる習慣があることを忘れないことだ。

## 事例 45 男女 7 歳にして席を同じうせず

イスラム世界は男性が 4 人の女性と結婚をすることが許されるということから、男尊女卑の世界であるように思われている。

このことから、イスラム世界の女性には、家庭以外の生活がないのではないかと考えている人が多いようだ。

磯部が赴任して半年が過ぎると妻が東京から赴任地にやって来た。

そのこと自体は全く磯部にとって好都合なことだったが、男性にとっても何かと不便な現地生活が、妻にとっては何倍も苦痛になるのではないかと心配した。

買い物は夫同伴が普通であり、外出時の服装も長めの服を着るのがここでは当然のこととされている。

しかも、残念なことに大都会ではない地方都市の勤務であることから、大都市にあるような外人専用のコンパウンドも無く、一戸建ての住宅を借りての生活となった。

短い春先は住宅の庭に花も咲き、それなりに楽しむことができるのだが、六月にもなると庭は緑が全くと言っても過言でないほど姿を消す。

日本から持ち込まれたビデオと CD、本が、そんな味気ない生活の中での妻にとっての唯一の楽しみとなっていた。

これでは妻の精神衛生上よくないと思いながらも、磯部には何ともすることができなかった。

そうしたある日、近所のアラブ人から結婚式への招待が届いた。

「ご夫婦でお出かけ下さい」と記されたその案内状を受け取ったとき、磯部は妻がこれで少しはリラックスできるだろうと考えた。

しかし、磯部が妻にこの招待状の件を話したところ、彼女はあまり乗り気がしないので出席したくないと言い出した。

言われてみれば遠い外国に来て、だれも知らない人たちの中での結婚式とはいえ、呼ばれて行っても、彼女は何をどうしたらいいのかわからず、おろおろするだけかもしれない。

そう思ったら、磯部は結果的に妻を残して一人で出席することにした。

## 〔対応策〕

アラブ世界では日本で考えられているほど、女性たちの社交の場がない訳ではない。

国によっては銀行も女性専用のところがあるほどだ。

そうは言っても女性たちの社交の場は家族、親族の集まりが中心であることは否定できない。

結婚式はそうした中で、数少ない親族の輪を越えた大きな社交の場となるのだ。

家族、親族に加え、結婚式には隣近所の人たちも招待され、一大イベントとなるし、それは場合によっては3日間あるいは一週間にも及ぶ。

招待された側は最初の日に出かけ、祝意を伝え、場合によっては後は失礼してもかまわないし、あるいはその後も出かけて行って参加してもいいのだ。

その場合、宴会場はたいてい男女が別々であり、それだけにアラブの女性も大いに楽しむことが出来るようだ。

ご主人や家族への気兼ねも無く、女性は女性で歌い、踊りまくって楽しむことができる数少ないチャンスになっているのだ。

以前にアラブ人の結婚披露宴に招かれたことのある日本人が、外国人であるということで女性の宴席ものぞかせてもらうことができた。

彼は、述べるまでもなく周囲の男性たちにはだいぶうらやましがられたが、女性の席に行ってみて彼女たちの明けびろげなものには目を白黒させられたものだ。

男性たちに負けじとばかりに大声で歌い、踊りまくり、興が乗ってくると女性同士が抱き合っって踊りもするのだ。

そこでは大騒ぎをし、大声で歌い、踊るのだから、必ずしも現地語ができることが出席の上での条件にはならない。

勝手に料理をごちそうになり、踊りたければ彼女たちのまねをして踊り、だれかが歌えば手拍子をとって楽しめばいいのだ。

イスラム世界、中でもアラブ世界の結婚披露宴に出席して、肩がこるようなことはないし、危険なこともない。

小さな冒険のつもりで妻が出席するよう仕向けることが大切であろう。そうした経験はきっと帰国後、忘れられない楽しい思い出として残るはずだし、そこで撮った写真は宝物になろう。

## 事例 46 価格は買い次第

外国へ出かけたときの楽しみの一つに買い物がある。日本にはない品物を見つけたときの喜びは格別だ。日本よりも安い買い物ができる場合も同じようにうれしいものだ。しかし、現地の事情が分からずに高い買い物をする場合もある。そうしたことが日本人にとっては我慢ができないようだ。ある人が加工したトルコ石を自然石だと言われて買った後、それが加工したものであることが分かり憤慨した。しかし、その話を聞いたアラブ人は「自然石の値段で買ったわけではないでしょう。それはだまされたのではなく値段相応のものを買ったのですよ」と諭してくれたということだ。

アラビア商人という呼び名は、以前から商売上手の代名詞になっていて、アラブ人との取引は大変なんだろうというイメージが日本人にはある。

同じようにペルシャ商人も商才に長けているとしてよく知られている。

そんな商売上手とどうやって取引をしていったらいいのかと思い悩んでしまうのだが、世界的に知られる商人たちには、それなりのルールがあるようだ。

駐在半ばで日本に帰る機会ができた落合は、スークへ出掛けてお土産を探すことにした。

会社の人みんなに買って行ってやろうと思うと、そう値段の張るものをいくつも買う訳にはいかず、スークでアラブらしいものを買うことにしたのだった。

何軒かの店を見て歩き、最後にアラビア・コーヒーの小さなポットを買うことにした。

真鍮で出来た金色のポットは値段の割りに立派に見え、落合は満足だった。

「要は気持ちの問題なんだから、これで十分だ」そんな独り言を言いながら落合は満足げだった。

数を相当まとめたこともあって、値段は安くなっていると思ってもいた。

しかし、数日後、何げなく立ち寄った店で、同じものが7割りぐらいの値段で売られていた。

落合は自分が高く買わされたと思うと不愉快になり、自分が買った店に嫌みの一つも言いたい気分になった。

しかし、実際には急ぎの用事もあり、嫌みを言うこともなく、支店に戻らなければならなかった。

そうこうしているうちに帰国の日が来て、彼は日本に出発したのだが、なんとなく不愉快な気分がいつまでも尾を引いて残った。

## 〔対応策〕

チップにしる、買い物での価格交渉にしる、タクシーの場合も、外国ではいちいち交渉が必要なのに日本人は疲れる。

多少高めでもいいから、価格は定価であってほしいと感じる場合がよくある。

長い時間をかけて値段交渉することに慣れていない日本人にとっては、アラブ式の買い物は場合によっては苦痛でさえある。

しかし、アラブ人にとってはそれが逆に楽しみになっているのだ。

ぶらりと自分の欲しそうなものを探しに出掛け、それらしいものがあるとその気がないように装いながら値切り交渉に入っていく。ある時は途中で交渉をやめて引き返し、また次の日に出掛けるといった調子でやるのだ。

そして、その交渉のあいだに世間話をしながらあらゆる話題を取り上げ、情報を交換し、人を紹介しあっているのだ。

つまり、買い物はその行為だけではなく、同時進行の形でいくつかの目的を果たしているということなのだ。

結果的にはそうしたことから、彼らの買い物、値段交渉には時間がかかっているように見えて、実際には計算が合っていることになるわけだ。

その過程がおもしろければ、当然のことながら商店主はほかの客よりも安い値段で物売ることになるし、その逆ならば価格は高くなるということだ。

従って、たとえ同じ店から買っても、値段は人によって異なるという現象が起こるのだ。

だから、そのことをもってその店の主人に文句を言っても始まらないということになる。

高めに買ってしまっても、それは自分に裁量がないということの証明であって、商店主に文句を言う筋合いのものではない。

また、店によって価格が異なるのは仕入れの経路が違う場合、当然起こってくる問題であり、何の不思議もないことだ。

ある地域で、ある物がよく売れるとなると他の地域の商店主は、それを最初に売れている店から仕入れて売ることがある。

その場合、仕入れ先の輸入元とは限らず、価格は当然小売価格から少し引いた値段に、新たな利益が乗せられたものとなり高いことになる。

一定の業者が輸入し、一斉に小売店に流し、価格を一定にするシステムはアラブに限らず多くの外国にはないのだ。

多少の買値の違いで憤慨しても始まらないということになるろう。

## 事例 47 粘りは評価の対象

いずれの交渉でも粘ったものが、勝ちを手にするようになるようだ。

もちろん、世の中にはへそ曲がりが出て、あまり粘ると嫌われる場合もあるが……。

中東のある国が、近く大型の工事を発注するという情報が流れた。

当然のことながら、この情報をもとに各社の支店が情報集めに動き出した。

そうした情報収集合戦に水田も参加した一人だった。

支店長は自分もサイドから協力するが、何とか水田に頑張ってほしいと言って来た。

水田は彼の持つこの国の友人、取引先をくまなく当たり、どうやら情報が取れるらしい人物を探り当てることができた。

しかし、彼がその人物にアプローチしてみると、同業の伊藤もその人物を割り出し、既に面会を申し込んでいるらしい事がわかった。

これは負けているわけにはいかないと思った水田はあらゆる方法と、ツテを頼って、この人物に近づき情報を取ろうと努力した。

その間、何度かライバル社の伊藤に会うことがあったが、互いに挨拶以上の何も口にしようとはしなかった。

東京の本社から進行状況の問い合わせがある度に、支店長は水田をせつつくのだが水田にはいまだに報告すべき情報を手にしていなかった。

やっと一週間が過ぎたころ、相手の人物に会うことができたが、彼は水田に何も教えてくれようとはしなかった。

彼はにこにこ笑いながら「そんなことはないよ、多分何かの間違いだろう」と言い、情報そのものさえ否定した。

水田はあるいは彼が言うようにこの情報はガセネタだったのではないかと少しずつ思うようになっていった。

それでも支店長の意向もあり、情報を取ろうとするのだが、自分の心の中でいったんは疑った情報を集めるのにはどうしても神経が集中しなくなっていた。

それから数日後、水田はライバル社の伊藤が情報を入手したということを知ったが、もう後の祭りだった。

## 〔対応策〕

大型プロジェクトに関する情報に限らず、仕事の情報はなかなか入手しにくいものだ。

多くのデマ情報をもとに動き出しては、それがデマであることを知ってがっかりすることはよくある。

情報をなるべく早く、しかも、正確な情報を集めることは仕事を進めて行く上での第一の重要な点であろう。

そのためには、常日頃の関係者との付き合いが重要であり、人を大切にすることが大事であろう。

水田は今回の情報収集にあたって、友人、知人から先ずその情報が正しいのか否かを確認し、次いでその情報を引き出すための人物を選定して行ったわけだが、そのプロセスは間違っていないかったようだ。

しかし、彼はその後で大きなミスを犯している。それは、相手が当然のこととして否定したことを、自分の中で次第に信じこんで行ったということだ。

こうなると人間は不思議なもので、次第にそうだろうと思う気持ちが強くなって行ってしまうものだ。

しかも、そうした気持ちは情報を聞き出すべき相手にも、いつの間にか伝わっていき、相手は水田があきらめかけていると判断するようになるものだ。

一方、ライバル社の伊藤は同じアプローチをしながらも、水田とは違い、その情報をもっていると思われる人物にどこまでも食い下がっていった。

こうした場合、日本人、外人にかかわらず、人情としてどうしても水田よりは伊藤のほうに情報を提供したくなるものだ。

手を替え品を替えながら果敢に情報を得ようとしてくる迫力に、いつの間にかほだされてしまうものだ。

情報収集に限らず、人との取引は一日、一時間、そして最後の一分間でも粘り強く頑張ることであろう。

勝手に、こちら側が時間を決めてかかり、時間がきれたと判断して交渉を止めるようでは仕事は出来ないということだ。

相手は同じ情報を与えるにしても、相手の努力と工夫がどんなものなのかを見たいとも思っているのだから。

## 事例 48 駐在員はメッセンジャー・ボーイではない

海外の駐在事務所で働いていると、本社サイドからの指示が多く、なかなか現地での判断では動きにくいことがある。

しかし、実際には、本社サイドの判断が現地の事情を知らずになされる場合もある。

早急に返答を出さなければならない場合もあれば、緊急に対処しなければならない場合もある。

イスラム世界はアッラーの神の下では誰もが平等であり、問題はそれぞれがどれだけの能力を持っているかということになる。

従って、支店の人間がどれだけの能力を持っているかによって、取引先の信用を得ることもあれば、失うこともある。

松永が支店勤務を始めてから2年が過ぎ、いくつかの取引先を全責任をもって担当させられることになった。

彼の上司が以前やっていたようなやり方はしたくない、というのが彼の偽らざる気持ちだった。

上司は東京本社とのやりとりで、松永の目の前で何度となく電話の受話器を投げつけていたものだ。

松永はそうした不愉快な気分になりたくなかった。そこで、できるだけ細かく本社と打ち合わせて仕事を進めようと思った。

そのため、松永は交渉の返事を決まって翌日に相手に伝えるようになった。

確かに、彼のやり方は本社との間に何のトラブルも起こすことはなかった。

ただ、仕事のペースがどうしても前任者よりも遅くなり、取引先から嫌みをいわれることがしばしばだった。

松永は心のなかで何とかしなければならぬと考えてはいたが、なかなか思うような解決の方法は浮かんで来なかった。

そうしたある日、松永は支店の現地人スタッフの間であまり評価されていない自分に気がついた。

「ミスター・トウキョウ」「ミスター・コール」というのが、彼につけられたあだ名だということを知って松永は愕然とした。

## 〔対応策〕

思い切りのよすぎるのもどうかと思われるが、あまり決断力がないのもやはり問題であろう。

ここに出てくる松永は、本社との間でなるべくトラブルを起こしたくないばかりに、何事も本社サイドと相談して決定するという方式を採用した。

確かにこのやり方でいけば、本社との間には問題が起こらないが、現地の取引先との間ではなにかと不都合な状態が生じてくる。

取引先の側にも当然のことながら予定があり、いろいろなことを決定していかなければならないのだ。

そうした状況にあるとき、いちいち、本社の意向を確認しなければ、返事が出せないというのでは迷惑この上ないということになるろう。

取引相手側が休日の前に決定したい場合があれば、月末までにその件を終わらせたいこともあるだろう。

取引価格の交渉などでは、最後はそれほど差がなくなるものだが、それでも本社の意向を確認してからと言われたのでは、取引先は一体自分が今まで交渉して来た人物は、何なのだと考えてしまうだろう。

取引はやはりそこに相手の人柄が見えて、初めて取引なのであって、相手の人格の現れない交渉は全く無味乾燥なものとなり、興味がわかなくなってしまうだろう。

セールスの基本は、相手に自分を売り込むことだ、という話を聞いたことがあるが、まさにそうであろう。

外国人と取引をされていて誰もが相手はどんな人物なのか、相手の国の人はどのような考え方をするのかといった興味を抱くはずだ。

そこであるときは仕事と全く関係のない話をするこも、よい関係を維持していくうえでは必要であろう。

また、場合によっては苦しい判断を自分一人で下し、本社の意向に多少逆らっても相手にイエスを言えることが大切だ。

もちろん、返事はイエスばかりではなく、ノーの場合もあろう。

そうしたやりとりの積み重ねの後には、取引相手が以前に損をさせた分の穴埋めをさせてやろうと考えることもあるのだ。

日本側との調整が失敗に終わったとしても、取引相手に対し、自分ができる精一杯の努力を見せておけば、それはそれなりに評価されることになるのだ。

## 事例 49 トップには責任と危険が伴う

だいぶ前の話だがある国の取引関係者が病気になり、日本人駐在員が見舞いに行くことになった。

その国で親しい人に見舞いに何を持っていけばいいのかを相談したところ、その人は、金がいいだろうとアドバイスしてくれた。

日本人駐在員は彼のアドバイスに従って見舞金を持って見舞うのだが、その後、彼は贈賄の罪で逮捕され、刑務所に入れられてしまった。

なんとか本社とその国の政府の間の交渉が実を結び出所できたが、だいぶ時間がかかり、くだんの駐在員は、帰国後もしばらくの間はショックから立ち直ることができなかった。

この話と同じような話は中東各地で耳にする。

川瀬は、現地人マネージャーは口数が多くて、嫌いなやつだといつも思っていた。

できることなら彼が支店を辞めてくれればいいとも考えていた。

しかし、彼が希望するように勝手にクビにすることは容易なことではないため、いったん雇い入れてしまうとどうにもならない部分があった。

不愉快を我慢して何カ月かが過ぎると、マネージャーが交通事故で入院するという事になった。

川瀬は試しに彼の留守中に支店内の何かを変えてしまおうということで、頭を巡らすようになった。

取引先の官庁との関係、支店内の人事、支店の就業規則など、どれも一人でいじくり回してみたいことばかりだった。

そして、ついに川瀬は念願を果たすことを決意し、発表することにした。

それは、とりあえず支店内の人事に関する変更だった。

支店内に張り出された紙には、一番下の欄に川瀬一人のサインがしてあった。

しかし、それが結果的には支店で働く現地人スタッフ全員を敵に回すこととなった。

彼の自宅に無言の電話が真夜中にかかってくるようになったのは、発表からまもなくのことだった。

## 〔対応策〕

イスラム世界や中東世界では思いのほか、外国企業で自国人を保護するための法律が制定されている。

それを知らずに、強引な決定を下したりすると、スタッフの中には政府の事務所に相談に行くものが出てくることがある。

そうしたことになれば、当然支店は政府の問い合わせに対して、しかるべき答えを出さなければならなくなるということだ。

その問題が簡単なものであれば別だが、複雑なものになると政府への対応で多くの時間をさかなければならなくなる。

そうしたことを考慮した場合、業務に直接関係しない支店内のことをスタッフにしゃべらないようにすることだ。スタッフとの間になにかトラブルが発生した場合、思わぬことが現地政府との間で問題になる場合があるからだ。日本人には分かりにくい宗教や現地の習慣から全く日本人には問題だとは思えないことがとんでもない誤解を生み出す場合があるからだ。

現地従業員とのトラブルを避けるためには、やはり現地従業員のトップやマネージャーとの協議によって決定を下すことだ。

そうすれば現地従業員がどのような反応をしてくるか、事前に知ることが出来、思わぬ反応を招くといったことも起こらない。

また、現地従業員のトップやマネージャーとの協議の結果を発表する場合、必ずその決定がだれとだれによって下されたのかを明確にするため、日本人支店長のサインだけではなく、現地従業員のトップにもサインをさせることが必要だ。

そうしておくことによって、危険と反発を分散させることが出来る。

支店内の問題ばかりではなく、取引先への納品の場合でも、やはり同じようなことが言えよう。

納入品の数が合っていないといった単純なミスから、厳しい処罰を受けることもあれば、税金の支払いが事務上の手続きから遅れてしまい、拘束されてしまうといったことも起こり得るのだ。

責任の分散によって危険を分散することを考えるべきだし、絶対共同で分担出来ないことは別として、できるだけ現地従業員のトップと責任を負担しあう形をとるべきであろう。

## 事例 50 日本人の価値観を押し付けるな

日本企業には、程度の差こそあれ、ある種の企業の雰囲気がある。

日本人企業マンは、それを知らず知らずのうちに自分の中に受け入れ、企業独特の体質を自分の中にもつようになっていく。いわば〇〇企業教といった宗教的な色彩さえ帯びていっているようだ。

日本人は、そうした没個性的企業人になることを一人前になったと評価する傾向がある。

イランの現地工場勤務を命じられた緒方は3年間の勤務期間が過ぎ、最後の1年を残すだけとなっていた。

そこで、彼はこの国を離れる前に何とか現地従業員の中に日本人と同じような考え方を持つ社員を残していきたく考えた。

そこで自分の駐在期間に接した最も日本的な現地従業員の中の一人を選び、自社精神を伝えようと考えた。

その白羽の矢を立てられたのがファラハーンだった。彼は大学卒であり、しかも真面目な人物で、遅刻や早退はほとんどといっていいくらいなかった。

こつこつと静かに仕事を片付けて行くタイプのまさに自分の会社の日本社員と共通する精神構造を有する人物だと思えた。

緒方はそう思いはじめると、そのファラハーンがまるで自分の弟のようにさえ感じられるようになっていった。

事あるごとに新しい仕事をやらせては、ていねいに彼のわからないところを教えてやり、食事のときも社員食堂でなるべく彼と一緒に座り、話す機会を多く持つようにした。

緒方のそうした配慮は相手に敏感に伝わりファラハーンもそれに真剣に答えるようになっていった。

しかし、ある日の緒方の一言がファラハーンとの関係をぶち壊しにしてしまった。

それは緒方が言った「君がそうして真面目に頑張っていれば、いつかきっといいことがある。必ず報いられるときがある」という一言だった。

それ以来、ファラハーンはそれまでのような真剣な態度で緒方のアドバイスを受けようとはしなくなっていった。

それどころか場合によっては反論さえしてくるようになっていった。

## 〔対応策〕

最近では状況はだいぶ変わってきたが、それでも日本企業は基本的に終身雇用制がいきているし、サラリーマンのほとんどはそれを信じようとしている。

一定の年限を真面目に働けばそれなりの生活が退職後にも保証されるという考えがある。

たとえ会社側がそれをしてくれなくても、国は雇用保険や、年金を出してくれると考えるのが普通のサラリーマンだ。だからこそ、日本の企業が作り出す製品は、品質が均一であり、あまり不良品が出ることはない。

機械の導入に当たっても、社員は一日も早くその機械になじみ、生産を増やそうと考えるのだ。

しかし、外国では企業と社員の関係は、そうした日本のような持ちつ持たれつ関係にはなっていない。

自分の能力を高く売りつけて、それに見合った収入を得て、ある程度の金が貯まったら、自分で何か商売をする。

金が十分に貯まったら、後は悠々自適の生活を送るという考え方をするのが一般的だ。

そうした考え方をする根底には、彼らの社会では自分に対して保障をしてくれるのは自分と家族、そして神アッラーだけだということがあるからだ。

現地の支店や工場で真面目に働く現地従業員は、あくまでもそうした考え方にもとづいているのであって、日本の会社に対する愛社精神でもなんでもない。

ここに登場するファラハーンも他の例に漏れず、あくまでも自分の将来を考え、緒方に忠実に対応していたのだ。

ファラハーンは、緒方が彼に対して親切なのは多分、自分が近い将来出世する予定になっているための特訓であろうと判断し、そう受け止めたからこそ、彼は最大の努力をしてこれに応えようとしたのだ。

そんな彼に対して緒方は「いつかきっといいことがある」という言葉を口にし、ファラハーンの抱いていた夢を完全に否定したわけだ。

ファラハーンにしてみれば、人生の教訓はコーランの中にこそあるのであって、日本の無信仰の上司の緒方に教わる必要はないのだ。

ファラハーンがあくまでも緒方に期待するのは、精神面での教訓ではなく仕事のやり方であり、緒方が保証してくれるのは昇進と昇給なのだ。

「いつか」というあいまいな表現は、緒方の無責任な対応を示す結果となり、ファラハーンの緒方に対する信頼をいっぺんにつぶしてしまったということだ。

人生の教訓は時と場所を変えると効果がないことを頭に入れておくべきだろう。

## 第2章 資料編

## 1. アラブ人

日本の人は、エジプト人も、リビアの人も、そしてシリア、ヨルダン、サウジアラビアの人たちもすべてアラブ人と呼んでいる。それはそれで正しいのだが、エジプトの人に、「あなたは何人か？」と言えばエジプト人と答えが返ってくるが、そこで「アラブ人ではないか？」とさらにきけば、そうだ、との答えが返ってくる。

最近ではアラブ民族主義が衰退したこともあって、アラブ人との意識よりも、エジプトという国家としての意識が強くなったためであると分析する人もいるが、必ずしもそうではないようだ。

アラブ人とはエジプトを征服し、その過程で彼らの宗教となったイスラム教をもたらし、さらにエジプト人の言語をアラビア語にさせる契機を与えた民族であり、この人たちはアラビア半島から来た人たちであった。エジプトには、ファラオのピラミッドで象徴される古代エジプト文明が栄え、一時期、メソポタミアのヒッタイトや、あるいはペルシャに占領されたことがあったが、総じてエジプト文明、ナイルの民として生き続けた。7世紀にアラビア半島に起こったイスラム教を信奉するアラブ勢力によってエジプトが征服されると、彼らはそれまでの言語を捨て、アラビア語を母語として、イスラム教に改宗していった。古代キリスト教徒のコプト人たちはアラビア語を母国語としていったが、しかしキリスト教のまま現在に至っている。この民族同化は宗教と言語を同一にし、やがては文化までも同一になる段階までに至った。しかし政治と経済の面では、アラビア半島からの征服者がエジプトの民の利益に反することは許さなかった。支配者はエジプト社会に同化したのである。このような場合、エジプト人はアラブ人になったというより、エジプト人であり続け、イスラム教徒となったとみなした方がよい。

こうしたエジプト人は二重の帰属意識をもつことになる。一つは宗教と言語におけるイスラム教徒としての意識、それ以前からの土地の民としてのエジプト人意識である。つまり欧米人がキリスト教徒としてローマ法王を通じて連帯感を抱くことができるのと同じである。

アラビア半島の人たちは部族意識が強かったが、アラビア半島の地域名である、ネジドの人、ヒジャーズの人と地名で呼び合っていたが、普段の生活では民族意識はなかったと言える。

アラブ人としての自覚はオスマン・トルコのトルコ人やヨーロッパ人との区別において具体的に生まれてきた。イスラム教徒を核として、キリスト教徒も含むアラビア語を共有する同邦として民族意識が形成された。それはフランス革命を象徴的な事件として、民族国家が国家の原型となる歴史のなかで、独立する国家単位としてのオスマン・トルコではないアラビア語を共有する同胞としての意識から出たものである。

こうしたことから、エジプト人としての帰属意識の方が、アラブ人としての帰属意識よりも強いから、アラブ人に会えば、国別で、「何々人」と彼らと呼ぶ方がよいのである。

## 2. 中東の歴史

### アラビア半島

現在私たちがアラブ人と呼んでいる人たちは、もともとアラビア半島に住んでいた人たちである。この人たちは北アラビア人と南アラビア人とに分かれ、北アラビアが最後に圧倒して、北アラビア語が現在のアラビア語の基となった。これが紀元前 5 世紀頃だと言われている。彼らは旧約聖書にある、洪水のノアの方舟で有名なノアの子、セムの子孫と言われる。

アラビア半島は 259 万平方キロの広大な半島である。現在アラビア半島にある国はサウジアラビア、イエメン、オマーン、アラブ首長国連邦、カタール、バーレン、クウェートの 7 カ国でイエメンだけがペルシャ湾に面していないので、イエメンを除いた国をアラブ湾岸諸国と呼ぶようになっている。

クウェート、バーレン、カタール、アラブ首長国連邦の人々は、アラビア半島内陸からペルシャ湾へ移住した部族である。

アラビア半島の境をみれば、西と南西側は紅海に、南はイエメンのアデン湾と、オマーン側にアラブ海、北西にはアラビア湾（ペルシャ湾）に面している。北はクウェートとイラク国境と、それにシリア砂漠までが境である。

またアラビア半島の海岸線をみれば、紅海側に 1900km、オマーン、イエメン両国にわたる部分が 2090km である。

地形上最も高台に位置するのはイエメンで、首都サナアは 2000m の高地にある。ここには世界最古の家が保存されユネスコが文化財に指定している。シバの女王が建設したといわれるマリブダムは半島の山に当たって降る雨を農業用水として利用したダムで、数年前に復興され観光名所となっている。

しかしいったん、半島内陸部に足を踏み入れると厳しい砂漠気候である。砂漠では一日の気温の変化が激しい。また紅海やペルシャ湾の地方は高温多湿の地域で過ごすには技術が要ると思わせるほどである。

アラビア半島は砂の海であるという表現がぴったりするほど簡単には人間を寄せつけない。しかしいったんアラビア半島の境を北へ抜け出すと事情は一変する。そこにはチグリス河、ユーフラテス河に紀元前 3500 年前に栄えたメソポタミア文明があり、2400 年頃にはアッカド人、アッシリア人、カルディア人など古代文明の栄枯盛衰の歴史がある。文明と非文明の対立とも思わせるほど、アラビア半島は人を寄せつけなかった。そしてそれは石油発見まで続いた。

モーゼのエジプト脱出から約束されたカナンの地への 40 年間にわたるシナイ半島の旅は、紀元前 1235 年頃とされるが、この時代でもアラビア半島の人々は部族として遊牧と交易に従事していた。

アラビア半島の住民の生活はどうであったかといえば、彼らは遊牧民であるベドウィンと、商業などを営んで都市に住むハダラーとに別れていたと言われている。

紀元前 5 世紀頃、イランではササン朝ペルシャが、シリア方面では東ローマ帝国がアラビア半島を挟むようにして対立を繰り返していた。

シリアにあったガッサー王国はビザンチン・ローマに、イラクのヒイラにあったムザーザラ王国はササン朝ペルシャに従属していた。対立は膠着状態となり、軍事支出によって両帝国の財政は悪化していた。

570 年アラビア半島のメッカにムハンマドという人が生まれた。この人が生まれた年に奇跡的な事件が起こっている。エチオピアのアブラナ将軍がムハンマドの生まれたメッカを占領して、巡礼地を我が物にすることで、巡礼者たち相手の交易からあがる富を独占しようとしたのだった。巡礼地は交易の市の立つ場所であり、ここを押さえていたムハンマドの属する一族クライシュ族は繁栄していた。アブラナは象マフムードに乗ってメッカに入ろうとした。この時である。象マフムードは突然座り込み、神様に祈るように地に伏してしまった。アブラナ軍が前進できない状態に陥ったとき、突然石を掴んだ鳥の大群が彼らに襲いかかった。鳥は石を投下してアブラナ軍を撃退した。神の御業として、イスラム教の経典コーランにこの事件が語られている。

ムハンマドはシリアへ何度か旅して交易活動を行った。たまたま金持ちの未亡人で商人のハディージャという人が、ムハンマドに資金を預け、彼女のために旅することになった。交易の旅は大成功で、ハディージャはこの青年の仕事への誠実さを知り、好ましく思ったといわれている。金持ちの商人で未亡人のハディージャはムハンマドにプロポーズした。この時ハディージャは 40 歳、ムハンマドは 25 歳であった。二人は結婚し、以後ハディージャは亡くなるまでムハンマドの最良の理解者で、最初の女性イスラム教徒となった。二人は 9 人の子どもを設けたが、満足に成長したのは娘ファティマだけであった。

後にファティマは、ムハンマドの従兄弟アリーと結婚し、アリーは 4 代目イスラム教の指導者カリフとなった。二人の間に息子ハサンとフサインが生まれたが、フサインはイラクのカルバラで、ウマイヤ朝の手にかかって殺害された。この悲劇はイランに代表されるイスラム教のシーア派の超歴史的な悲劇となり、毎年ムッハラ月になると、シーア派ではフサインの痛みを共有する祭りが行われる。男たちは自分の身体を傷つけ、痛みを味わいながらフサインを懐かしむのである。アリー、フサインの系譜が現在のイランのイスラム・シーア派の系譜を形成するのだが、その理由はフサインがイラン人の女性と結婚したことにより、イラン人たちがムハンマドの系譜に連なるという理屈である。

## 啓示の開始

神の啓示が下りたのはムハンマドが 40 歳の頃である。当時彼は瞑想に浸り、メッカ郊外のヒラーの絶壁にある洞窟にこもるようになった。この洞窟は切り立った崖の上であり、高い場所にある。610 年、天使ジブリールはヒラーの洞窟にいるムハンマドの前に現れ、神の啓示を告げた。

彼の従兄弟キリスト教徒のワラカは、ムハンマドが経験した出来事が聖書に預言されていると指摘し、彼が神の使者であると宣言する。ムハンマドはメッカで布教を開始するが、最初は秘密裡に行っていた。当時メッカにはカーバ神殿があり、ここにはいろいろな部族の神々の偶像が奉られていたが、これら一切を否定し、イブラヒーム（アブラハム）が旧約聖書の族長時代に行った一神教の覚醒と同じ役割を果たす。こうしたことから彼は真実の神に定冠詞を付加して呼ぶようになった。つまり「あの神以外に神というのはいない」と宣言したのである。

一神教がメッカに実現して被害を受けるのはクライシュ族であった。メッカが一神教になればカーバ神殿に巡礼客が来なくなるからである。クライシュ族は一門のムハンマドの行為を非難し、なかでもアブー・ジャハルは彼を虐めた。この時も奇跡が起り、アブー・ジャハルはムハンマドが目の前にいるにも関わらず、存在が確認できない状態に陥ったりした。

メッカでの布教活動は 13 年間続いた。この間、一部のイスラム教徒は迫害を避け、ハバシュへ移住し、そこのキリスト教の王ナジャースイーの庇護を受けることができた。その後、メッカに戻ったが、イスラム教徒に対する迫害はますます厳しくなった。622 年、ヤスリブへの移住許可を告げる神の啓示が降りた。ムハンマドはイスラム教徒にヤスリブ（現在のメダイナ）に移住を命じた。移住後ヤスリブでイスラム共同体社会が成立し、これが最初のイスラム共同体国家となった。ヤスリブの人たちに助けられたが、肩身の狭い思いをしていたムハンマドは、クライシュ族の隊商を襲って財を確保しようとした。これがバドルの戦いと呼ばれるもので、結果は大成功だった。商品に与えられた損害に怒り狂ったクライシュ族は、ウフドでイスラム軍と戦闘を交えたが、この時の結果はムハンマドには散々だった。イスラム教徒ではあったが、当時の戦いでは戦闘参加は略奪品が戦闘員に与えられる暗黙の掟があったから、戦闘中、戦利品に目がくらんで持ち場を離れたイスラム教徒のために戦いは敗北に終わったのだった。

メッカのクライシュ族との戦いが続くなかで、ムハンマド側に投降するクライシュ族が増加していった。630 年、ムハンマドはメッカに征服者として入城し、カーバ神殿にあった偶像を打ち砕き、一掃した。それまでムハンマドに反旗を翻していた人々は許しを乞い、イスラム教へ改宗した。また無関心でいたメッカ市民の多くも、イスラム教徒に改宗した。「征服、お前（ムハンマド）は人々が群れをなすようにして神の宗教へと入信するのを見たか……」とコーランに当時の状況が記録されている。

これ以降現代に至るまで、メッカのカーバ神殿はその外観が金の扉や、金の刺繍のある黒布に覆われているが、その豪華さとはまったく対照的に中は空っぽである。この中は一年に一度掃除するが、この掃除をするのは名誉なことで、サウジアラビアの王族など敬虔な人たちが神妙に掃除をしている。

メッカはこうしてイスラム教徒の聖地となり、毎年の巡礼地となった。しかしムハンマドは征服を終えると、メディナに戻りメッカに住むことはなかった。2年後の632年、ムハンマドが逝去する。突然の逝去で後継者が定まっていなかった。メッカからの移住者たちと、メディナのムハンマド支援者たちは後継者指名で対立した。この対立の数日間、ムハンマドの遺体は放って置かれたと伝えられている。ムハンマドは死を迎えた部屋の下に穴を掘って埋められた。ここは現在メディナの預言者モスクとなっているが、当時とはちがって大規模な拡張工事が毎年進められてモスクとなっている。

結局はムハンマドの後継者は、弟子で、ムハンマドの妻となったアージャの父アブー・バクルと決まり、初代カリフとなった。カリフとはムハンマドの後継者を意味する。

ムハンマドの死後、待ちかまえていたように部族の反乱の狼煙はあがった。また自称預言者が出現し、一大勢力となる事態も起こった。

アラビア半島の部族はザカート（救貧税）の支払いはムハンマドとの契約であり、彼の死とともに契約は終わったと主張し始めた。これを打開するため、カリフであるアブー・バクルはザカート戦争を開始した。また偽預言者ウンム・ムサッラマが出現し、多くの部族を支配下においた。

反乱や不穏な動きを鎮圧し、イスラム教徒たちは征服戦争の時代へと進んだ。この時から新しいアラブ人が形成されていく。これがアラビア半島以外のアラブ人の形成の契機である。

634年、暗殺された初代カリフ、アブー・バクルの後を受けて、ウマルが2代カリフとなった。ウマルの時代、イスラム勢力はヤムルークの戦いで東ローマ軍を撃破した。

636年にはエルサレムをイスラム教徒の支配下に置いた。ペルシャ方面ではイブン・ワッカーズの指揮によって、635年のカーデシアの戦いでペルシャ軍を撃破した。このカーデシアはアラブがペルシャに勝利した歴史的な事件だが、この歴史的故事をイラクのサッダーム・フセイン大統領は利用し、アラブ諸国を味方につけるため、イランとの戦争（1980-88年）をカーデシアの戦いと位置づけたが、これに熱狂するようなアラブ諸国は一国もなかった。これより先、北アフリカ方面では、641年、アムル・ビン・アルアース指揮下、イスラム軍はエジプトのアレキサンドリアに上陸、これを占領した。656年、2代カリフ、ウマルが暗殺され、オスマンが3代カリフとなるが、彼もまた656年に暗殺された。オスマン時代にイスラム教徒の聖典、コーランが集大成された。ムハンマドの娘婿で従兄弟のアリーが4代カリフとなるが、これに対抗したのがウマイヤ朝の祖、ムアーウィヤとラクダの戦いが起こり、アリーが勝利したが、最終的には停戦となった。661年、アリーは暗殺され、ムアーウィヤがカリフとなるが、これを認めない勢力との間に亀裂が生じた。669年、アリーの息子ハサンはメディナで逝去する。こうした中でイスラム勢力の拡大は続けられた。

669年、ウクバがチュニジアのカイラワーンのイスラム都市を建設した。680年、アリーの子フサインをイラクのイスラム教徒たちにウマイヤ朝に対する反旗を掲げるよう説得。これに応じたフサインはカルバラにまで行ったが、実はこれはウマイヤ朝のヤズード1世が仕組んだもので、フサインはウマイヤ

軍に包囲され虐殺された。

これはシーア派の永遠の悲劇となり、毎年 1 月（ムハッラム）にフサインの殉教を追慕して彼の痛みを感じるため、自己の肉体を鎖で打つ祭りが行われている。

704 年、クタイバは中央アジアの征服を開始した。711 年、ターリク将軍はジブラルタル海峡をわたり、ハンダで西ゴート軍を撃破した。しかしこれもフランスのツールポワチエまでで、この戦いでイスラム軍は破れ、欧州でのイスラム軍の進撃は止まった。747 年、中央アジアのフラサーン地方で、アブー・ムスリムが反ウマイア運動を開始した。ムハンマドの叔父アッバースの血筋のアブル・アッバースがイラクの軍事都市クーファを攻略、カリフを宣言。翌 750 年、ウマイア朝の都ダマスカスを陥落させ、ウマイア朝はここに滅亡し、アッバース朝にとって代わられた。

その後に続くウマイア朝（661-750 年）にはさらに北アフリカ、中央アジアへの征服と遠征が続いた。イスラム勢力は、開始から 140 年の間に北アフリカから中央アジアまで広がる大帝国を建設した。この征服と統治期間をかけてアラビア半島以外のアラブ人の形成が行われたのだった。

アッバース軍は 751 年、中国の唐軍とタラスで邂逅、撃破した。この戦いでは紙の製法が中国から伝わった。ウマイア朝の残党は北アフリカへ逃れ、そこからスペインに上陸、後期ウマイア朝を興した。バクダードを首都としたアッバース朝の時代には、ペルシャやギリシャの文化を融合させた文化が栄え、イスラム文化は最高の段階に達した。

アッバース朝（750-1258 年）時代には帝国は拡大したが、帝国維持のため中東アジアの遊牧民トルコ族を傭兵として徴用する風が強まると、彼らは軍事的力を背景にカリフの権限を次第に圧迫し始めるようになった。そしてアラブ人を指導者としないうる諸王朝がこの時代に興り始めた。しかしどれもイスラム教徒の王朝であることには変わりなく、多くは、自己の祖先をアラブ人と、アラブ人でない彼らの祖先との婚姻によって預言者ムハンマドの系譜になんらかの形でつながることを前提として王朝の正統性を主張した。

## 北アフリカの征服

北アフリカではイドリス朝（788-974 年）が興った。その後、スーフィー（神秘主義者）たちの結社を基礎とした王朝建設運動により、ムバービト朝（1056-1147 年）が興り、さらにムワヒッド朝（1130-1269 年）が続いた。

## エジプト・シリアの征服

エジプトは古代ナイル文明が栄えた豊かな地方であった。ウマルの時代にすでに東ローマ帝国の殖民都市アレキサンドリアを征服する形でエジプトを征服した。これは二つの意味で、大変な出来事であっ

た。一つは文化的なものでアレキサンドリアにあった図書館には、貴重な文献が集められていたが、これをイスラム軍はモンゴル軍のように焼き払ったというのである。ヨーロッパのこのような非難に対して、アラブ人たちがむきになって弁解するのは、侵略よりも文化的破壊の方が恥ずべき行為であるからだ。イスラム教では知識を大切にす。もっとも神が教えたことに関する知識であるが、それを拡大解釈してすべての知識を尊ぶことが人としての条件と考えている。

もう一つは東ローマ帝国がエジプトの小麦という豊かな食料供給地域を喪失したことである。ちなみにキリスト教と三位一体論争がローマとエジプトのコプト教徒との間に起こった。その直接的原因はエジプトのローマ帝国への小麦禁輸だったと言われている。またオスマン・トルコ時代、エジプトはオスマン・トルコの最大の食料供給国であった。

969年には、リビアで909年に興ったファーティマ朝がエジプトを征服した。ファーティマ朝のカリフと称したアルハーキム(969-1022年)が政権を継承すると、彼はエジプトにあったキリスト教徒の教会、聖母教会などの破壊を命じ、キリスト教徒はもとよりユダヤ教徒に屈辱を与えるため衣服を裏返しに着衣するように強制した。カリフの異常な命令はローマ法王をいたく刺激し、十字軍遠征計画をたてさせる直接的原因となった。

1171年にはアイユーブ朝が興ったが、この王朝の祖は十字軍と戦い、エルサレムをヨーロッパのフランク軍から解放した英雄である。イラクのテクリート出身であり、イラクのサッダーム・フセインはテクリートから20km離れた村で生まれたことから、自分を故郷の英雄と同一視されることを好んでいる。白馬にまたがるのもまたこの英雄の先祖にあやかるうとしているからだ。この王朝はエジプト・シリアにまたがる王朝であった。

アイユーブ朝の後、エジプト人はトルコ人傭兵による支配の時代に入った。そしてカリフのトルコ系側女だったシャジャラッドがマムルーク朝(1250-1517年)の基礎を築いた。イスラム教では女性は国家指導者にはなれない。それは預言者ムハンマドが、女を指導者とする国は栄えないとの言葉を残し、ペルシャ帝国がアラブの手によって滅亡したとき、そのことが真実になったからだ。彼女はイスラム教徒の既成概念を破る歴史的人物となった。イスラム世界の女性解放論者はシャジャラッドを例に出し、また同じインド人ながら、イスラム教国パキスタンがインドを圧倒できない時、そのインドの指導者は女性のインデラ・ガンジーだったことを例に出して女性解放を訴える。その結果がブット・パキスタン女性首相誕生へと繋がった。

マムルーク朝はモンゴルとタタールの侵略軍を食い止めたイスラム世界の歴史的栄光を勝ち得ている。1517年オスマン・トルコに敗北し、マムルーク朝は滅亡したが、オスマン・トルコはエジプトを間接統治したころからマムルーク勢力は温存された。彼らは1798年、ナポレオン軍がエジプトを征服したとき、果敢に戦った英雄であった。一掃されたのは、エジプト近代王朝を築いたムハンマド・アリーによって、1811年、砦の祝賀会に招待され、一網打尽に虐殺されたときである。このとき、馬で砦から飛び降

り逃げ延びたマムルークがいたが、彼は二度とカイロへは戻らなかった。マムルーク朝もまたエジプトとシリアを支配した王朝であった。

## スペインの征服

ウマイア朝が滅亡した後、この系譜に連なるアブドッラフマーンは北アフリカに逃れ、イベリア半島に上陸して、スペインに後期ウマイア朝（756-1031年）を興した。この王朝が崩壊した後、ムラービト朝（1056-1146年）、ムワヒド朝（1130-1232年）などが続き、その後に群小国家が併存する形となり、グラナダを都としたナスル王朝（1230-1492年）が陥落したのをもってイスラム教徒のイベリア半島の支配は終焉した。イスラム教徒はこの失われた領土に立って過去の栄光を偲ぶが、スペイン人にとって国土回復運動の最終段階であった。ちなみに国土回復運動の1086年のバルセロナ解放、1085年のトレドの解放、1183年のサラゴサの解放、1238年のバレンシア解放、13世紀までにはほとんどが解放されたが、国土回復運動は1035年にアラゴン王朝が興り、それ以後王国が婚姻関係を結ぶ形で国土統一がなされ、13世紀、カスティリアとアラゴンが統一されたことでイベリア半島からのイスラム勢力の駆逐が最終段階に入ったといえる。

マドリードでは1991年の湾岸戦争後、イスラエルとパレスチナ住民代表による暫定自治権付加問題が話し合われたが、仲介役の当時のベーカー米国务長官がスペイン系であり、この会議が行われた会議場はアラブ・イスラム勢力を駆逐（解放とはいわないところにヨーロッパ人のアラブに対する態度がある）した記念の宮殿であった。このようなことは何でもなしなことなのだけれど、民族にとって外交は歴史を含めることが慣例のようだ。たとえそれが、自己にとって勝利で、相手にとっては敗北の歴史であってもかまわない。民族の祖先が宿敵であったとしても、その子孫たちはそれを人間の常の争いの結果として受け取る余裕があってこそ、将来への展望が開かれるのであり、歴史的事実であれば祖先の恥を隠そうとはしない。日本人にはこの辺りの心理が理解できない。彼らは大陸に生きる人たちである。そして、チグリス、ユーフラテス文明という人類最古の文明が発生した地域でもある。また地中海文明の一翼も担っている。6千年の歴史をもつ西アジア地域はたえず他民族の侵略に晒された。侵略した者たちは、そこに新しい国家を興し、先住民族を滅亡させるか、支配し同化させた。特に現在のイラク、シリア、パレスチナの地は異なる民族の闘争の舞台でもあった。唯一の例外とされるのはエジプトである。エジプトはナイル河によって築かれた豊かな社会であったため、他の地域を侵略することはなく、この地域を取り巻く砂漠は自然の防波堤となっていた。それでも数度、他民族の支配を受けたが、エジプトがエジプトであり続けることができたのは、ナイル河によって十分な食料が維持されたため、他民族を同化させることができたからである。それでも絶えず他民族の侵略の脅威に晒されたことは事実である。

自然環境とは別に、侵略の脅威を忘れずに生きねばならなかった、中東地域の民族は生き残るための知恵を培っていった。一度限りの侵略なら、それを民族の象徴的教訓とすればよかったが、何度となく

侵略され、時には自らも侵略者となった歴史がある以上、戦争観を善と悪の基準で判断することもできなかったし、また平和を一方的に求めることもできなかった。

平和は外交に長け、防衛力を維持していつかはじめて可能になった。彼らの先祖は侵略された者であったり、侵略者であったりした。だから子孫たちは先祖たちがつくった歴史の善きも悪きもともに事実として継承し、滅亡の危機を招かないように、感情を抑えて、憎き敵とも友好的な外交関係を維持していこうとするのである。

## イラク、イラン、インド

イラクはアッバース朝の都でもあり、王朝の要でもあったが、トルコ人傭兵を用いることがウマイヤ朝から始まっていたこともあって、アッバース朝もこれを踏襲した。トルコ人傭兵はアッバース朝の枠内で力を拡大し、カリフを圧迫するようになった。彼らはアッバース朝の権威を認めながら、王朝を興していった。イランにはターヒル朝（820-873年）、東イランでボハラを首都としたサーマン朝（874-999年）、西イランにはブワイフ（932-1055年）が興った。アフガニスタンのカズニ朝（962-1186年）はインド遠征まで行った。トルコ人傭兵のセルジューク・トルコ（1038-1157年）が興った。中央アジアではホラズム朝（1127-1231年）が興り、この王朝はインド、中国まで進んだ。西遼を滅ぼしたが、ジンギスカンの西征によって阻止され逆に滅ぼされた。

1258年、アッバース朝の都バグダードが中央アジアのモンゴル軍の手によって陥落した。モンゴルの征服はエジプトのマムルーク朝によって食い止められたが、これを契機にアラブ人の支配が終焉し、カリフがエジプトへ逃れ、それ以降名目的にアッバース朝が続き、1517年オスマン・トルコがエジプトのマムルークを制圧したとき、カリフ職はすでにイスラムに改宗していたオスマン・トルコの手落ち、以降スルタン・カリフ制へと移行していった。この制度は第1次大戦後の1922年、新生トルコのケマル・アタチュルクによって廃止されるまで続いた。

アラブ王朝アッバース朝のイスラム帝国が実質的に終焉した後、イスラム世界の中心軸はバグダードからエジプト、シリアへと移動した。イスラム世界は東アラブ世界を喪失したのだった。同化したアラブ人まで含めて、アラブ人はモンゴル、トルクメン、ペルシャ、マムルークの支配下に置かれることになった。

アッバース朝（750-1258年）時代には帝国は拡大したが、帝国維持のため中東アジアの遊牧民トルコ族を傭兵として徴用する風が広まると、彼らは軍事的力を背景にカリフの権限を次第に圧迫し始め、帝国は衰退へと向かい、モンゴル軍の遠征のなかで都バグダードは陥落し、アラブ人のイスラム帝国支配

は実質的に終焉した。これ以後、イスラム帝国の指導者は名目的にも実質的にもアラブ人ではなくなった。

## モンゴル、タタールの西征

アラブ人はモンゴル、タタールに侵略され、敗北したことを忘れない。モンゴル人はイランにイル・ハン(1248-1411年)を、中央アジアにチャガタイ・ハン国(1277-1389年)を建国した。この後に続く王国チムール帝国(1336-1405年)は、王チムールの支配下、中東地域ばかりでなく、ヨーロッパ方面まで侵略し、ロシア公国を滅亡寸前まで追い込んだ。

## 近代

16世紀、イスラム世界は3分割されていた。ペルシャを支配するサファビー朝(1500-1524年)、アナトリア半島のイスタンブールを都とするオスマン・トルコ、そしてエジプトとシリアを支配するマムルーク朝である。サファビー朝はイスラム教シーア派、オスマン・トルコはスンニー派だったので、アラブ人たちはオスマン・トルコへより強い親近感を抱いた。二つの王朝は覇を競い、エジプト、シリア、そして残りのイスラム諸国を征服しようとした。この頃もう一つの脅威が始まる。喜望峰を発見したヨーロッパがインドへの道を確保して、その先駆けであるポルトガルがイスラム世界を脅かし始めたのである。

北アフリカのイスラム世界は、モッヒド王朝が1261年に興って、西方イスラム世界を統一していたが、これが崩壊し、いろいろな勢力が覇を競う状態に陥っていた。

一方、ポルトガルとスペインでは、イスラム教徒を駆逐する国土回復運動(レコンキスタ)が始まっており、15世紀の1492年、グラナダが陥落し、アンダルシアの地からイスラム教徒が完全に駆逐された。勢いを駆ってスペインは北アフリカへ進攻、トリポリを占領し、チュニジア、アルジェリア、マグリブ地方の西部を攻撃した。このような状況に危機感を深めていた西アフリカの分裂政権は、一斉にオスマン・トルコに庇護を求め、オスマン・トルコ帝国に組み入れられていった。北アフリカはオスマン・トルコの海軍の主体となった。しかし、1571年、スペインはレパントの海戦でトルコ軍を破って、以後無敵艦隊(アルマダ)の名声を得た。しかしこれも1588年までで、スペイン無敵艦隊は英国海軍に破れ、制海権を失った。こうしてヨーロッパのインドへの道が確立されていく過程で、イスラム世界は大きく変化していくことになる。

またインドでは、インド人イスラム教徒の国、ムガル帝国(1526-1858年)が興った。タージマハールはインドの一大観光資源だが、この名前はアラビア語である。王は後の関心を買うため、この宮殿をつくったが国家財政を圧迫し、ムガル帝国崩壊の原因となった。

## オスマン・トルコ（1299-1922年）

中東はオスマン・トルコ帝国のなかで歴史が形成されていった。オスマン・トルコはその名前が示すようにトルコ系遊牧民だった。セルジュック・トルコの誘導で、中東アジアから西征に移動し 11 世紀に現在のトルコがあるアナ半島に入った。そこは東ビザンチン帝国の支配する半島であったから、イスラム世界の最前線であったといえる。1326 年、アナトリア半島のブルサの攻略に成功し、オスマン・トルコの国家建設の基礎を築いた。その後、同半島のイズニク（1331 年）、イスミット（1337 年）を攻略し、1355 年、ダーダネル海峡の対岸にあるバルカン半島の征服事業を開始する。現在の旧ユーゴスラビアのボスニア・ヘルツェゴビナの民族浄化戦争の発端が植えられたのはこの時であった。まずブルガリアの諸都市、エディネル（1361 年）プロウディフ（1362 年）、ソフィア（1385 年）、ニコロポリス（1396 年）を攻略した。

間もなく脅威が東から現れた。チムールの指揮下、チムール軍がオスマン・トルコを襲った。それまでオスマン・トルコに服従していたアナトリア半島や東欧の諸侯のなかに、早速呼応する者が現れ、1402 年、チムール軍はオスマン・トルコ軍を撃破、オスマン・トルコは崩壊した。しかし、1405 年、メフット 1 世の時に再興し、1453 年、第 7 代のメフット 2 世の時に、東ビザンチン帝国の首都コンスタンチノープルを陥落、名前をイスタンブールに変更して帝国の首都とした。

オスマン・トルコが西方へ向かっていたことは、オスマン・トルコがヨーロッパの方へ向いた国家であったことが分かる。

1459 年セルビアを併合、1460 年ギリシャ全土を併合、イタリアへと進んだ。イタリア戦線ではベネチアと 1463 年から 79 年まで戦ったが攻略できなかった。そして 1496 年ワラキア、1475 年クリミア、1478 年アルバニアを攻略した。そして 1526 年オーストリアに侵攻し、32 年まで戦ったが、1529 年秋、スレイマン 1 世の時、ウィーンを包囲し、ハプスブルグ家の支配を崩壊寸前まで陥れた。しかし気候などの要因も重なってオスマン・トルコは包囲を解いて帰国した。

15 世紀から 16 世紀にかけてのオスマン・トルコはヨーロッパの勢力均衡を担う国家であり、オーストリアのハプスブルグ家と対抗していたフランスのフランソワ 1 世と連携して動いていたのである。1535 年には友好国フランスに帝国内での外交特権を与えた。

1541 年ハンガリーのほとんどを併合した。

北アフリカは、イベリア半島の国土回復運動によるイスラム教徒の駆逐、それにとまなうユダヤ人の迫害、そして勢いに乗ったポルトガルとスペインなどの勢力は北アフリカへと侵攻した。これに危機を感じた北アフリカのアルジェリアは庇護を求める形で、戦闘を交えることなく帝国に編入された。その後、オスマン・トルコはリビアを制圧した。チュニジアのアルハフィーヤ家は 1534 年にオスマン・トルコに屈服し、1574 年に帝国に編入された。

アルジェリアなど北アフリカ諸国は帝国の海軍となったが、1571年、レパントの沖の海戦でオスマン海軍はスペイン海軍に破れ、スペイン海軍は無敵艦隊（アルマダ）の名声を獲得した。

東アラブでは、1517年に、アルジュ・タービクの戦いでシリアはオスマンに破れ制圧された。

1517年には進軍したオスマン・トルコはエジプトの 맘ルーク朝を破り、その時 맘ルーク朝にずっと庇護されていたアッバース朝のカリフからカリフ職を奪い、オスマン・トルコの統合体制スルタン・カリフ制が始まり、これは1924年に最終的に新生トルコによって廃止するまで続いた。オスマン・トルコの王家の子孫は以後、トルコ入国ができなくなり、フランスにいる。

イスラム教徒の聖地メッカにあるヒジャーズ地方では、預言者ムハンマドの血筋を引く太守が息子をエジプトに送り、カバ神殿の鍵を渡したことによって帝国に服従することになった。

1534年イラクを、1551年イエメンを征服し、オスマン・トルコに服従しなかったのはアラビア半島の内陸部の一部の部族だけになった。

1683年、オスマン・トルコは再びウィーンを包囲したが失敗、これ以降、オスマン・トルコのヨーロッパへの拡大は終焉した。

1547年、ロシアにツァー体制がイワン4世のときに完成し、東方遠征が開始される。疲弊し、宗教改革などの問題で西欧が忙殺されていたとき、ロシアは東方と南方への拡大をはかり、オスマン・トルコの脅威となっていく。1722年、ロシアはペルシャのイスファハンを占領した。1768年から74年まで第1次露土戦争が起こった。ロシアは1769年モルダヴィアを占領、1771年にクリミアを占領した。こうしてオスマン・トルコの領土は次第に侵食され始めた。

16世紀から18世紀のオスマン・トルコ支配下のアラブの状況をみれば、オスマン・トルコはヨーロッパのキリスト教徒たちの侵略から、イスラム世界を守っていると主張し、アラブに服従を強いた。アラブ諸国の各地へは帝国から太守が派遣されて統治した。しかし絶えず分離運動は続いた。

オスマン帝国以後、中東にはイスラム教徒の帝国が存在しなくなる。しかし、すでに気がついたように広義の中東世界において、7世紀初頭に出現したイスラム教以後、政権の正統性は何らかの形で預言者ムハンマド、あるいは彼の家系であるハーシム家、あるいは彼が属していたクライシュ族の系譜につながるかどうかをめぐり、主張されることになる。このことはイスラムが中東を政治的、あるいは社会的に定型化してしまったことを意味する。誰も反イスラムを唱えることはなかった。

このような形は日本の武家政権が何らかの形で源氏や平家の系譜に繋がることで、武家の系譜である正統性を主張するのと通じるものがある。

### 3. イスラム法の歴史

#### イスラムの伝統的支配の枠組

中東の歴史から分かるように、イスラム教が興った以後、西アジア東部と北アフリカはイスラム教国となり現代に至っているが、イスラム以後の歴史の中で勃興し、衰退し、滅亡した諸王朝が何らかの形で預言者ムハンマドの家系であるハーシム家、あるいは一族であるクライシュ族と血筋的につながっていることを支配の正統性を主張する根拠としてきたことは忘れてはならない。その例外としてオスマン・トルコがあげられるが、オスマン・トルコはエジプトのマムルーク朝に庇護されていたアッバース朝のカリフ（ローマ帝国の皇帝の地位と同じ）職を承継することで、スルタン・カリフ制が成立したものである。

この点についてはイスラム法学者の間で大論争がある。預言者ムハンマドの家系か、一族の者でないものはイスラム帝国の最高指導者としての資格がないとされるからである。オスマン・トルコのスルタン・カリフ制を支持するイスラム法学者たちは、預言者ムハンマドが逝去した後の後継者選びで、預言者ムハンマドの家系でも一族でもないアンサーリー（預言者ムハンマドの支援者でメディナにいた部族）が後継者争いに参加していることを根拠にあげる。預言者に直接教えを受けたアンサーリーが、預言者の血筋でなければ後継者になれないとするなら、彼らが後継者に立候補することはなかったはずだというのである。こうした意見の流れを汲むのはシーア派とされるイバード派で、現在オマーン国民が属しているイスラム学派である。

この問題はまた、スンニー派（正統派）とシーア派（分派）が分かれた理由である。イランは12イスマイル派に属しているが、彼らにイスラム帝国の支配者の資格ありとするのは、預言者ムハンマドの娘、ファーティマの子のフセインがイラン人の王女を妻にして、その子どもがイランに定住したとするからである。これを契機としてイラン人は預言者ムハンマドの血筋に連なるのである。ちなみに、現在のイランは、預言者ムハンマドの血筋の御方がお隠れになっておられるので、その代理としてイスラム法学者が国を支配するという政治制度である。79年のイラン・イスラム革命で成立したイラン・イスラム共和国の初代最高指導者だったホメイニ師はこの代理で、その後をハメネイ師が受け継いでいる。お隠れになった御方はメシア（救世主）として再びこの地上に再臨されることになっている。

#### 現代のイスラム国家

1922年にオスマン・トルコが崩壊し、スルタン・カリフ制度が廃止された結果、イスラム帝国は存在しなくなった。これがイスラム世界の現状である。イスラム諸国の支配者たちは、存在しなくなったイスラム帝国内部の地方太守として位置づけられる。地方太守であれば、預言者ムハンマドの血筋である

かどうかといった、支配の正統性について議論する必要はない。ただ、地方太守であっても、イスラムの教えに従った統治をしないと解任される。その判断は各国のイスラム法学者が行う。イスラム法学者の資格は、「イスラムの教えと法に通じている者」であって、資格授与委員会があるわけではない。

ここにイスラム原理主義者たちが、地方太守と位置づけられる中東諸国の支配者を批判する力の根源がある。つまりイスラム国家の権力の根源は、「イスラムの教えと法に通じている」深さの度合いによって決まるのである。

また別な点を指摘すれば、イスラムの政治制度が王政、君主制、独裁制、民主制、共和制などありとあらゆる政治体制を受け入れることが理論的に可能になる背景がここにある。イスラムは統治の仕方である政治制度を問題にしない。イスラムの教えと法に従った統治が行われているかどうかだけが、政治の善し悪しを判断する基準だからだ。イスラムによる統治実現のための政治制度は人間が決める問題である。

## 規則と法

売買、貸借、婚姻など人間同士の契約の規則、身分規定の規則、何が犯罪となるかの規則などは社会や地域、風土、歴史、時代が異なれば名称は同じでもその内容は異なってくる。そして社会の構成員の間の合意によってこれらの規則は決められる。私たちが理解している法とはこのようなものである。だから法には絶対変更不可ということはない。社会の状況、風土、時代に最も相応しい法が社会の安寧、秩序を保障し、強固なものにする。

イスラム法は神の法と言われているが、神の法もまた人間が決めた法と同じように絶対変更不可というものではない。神は新しい法をつくり、社会の不都合となった法を修正、変更してきたのである。

## イスラム世界の法

### イスラムの法源

中東のイスラム教国の法体系はイスラム法体系である。この法体系の基礎は、神の啓示が記録されたイスラム経典「コーラン」のなかに述べられている規則である。これが第1の法源である。

第2の法源は預言者ムハンマドの言行である。神に選ばれた預言者ムハンマドは神から直接、間接に教えを受けた最良のイスラム法学者である。神は彼の言動が誤っていた場合には正しい方へと必ず導いてくださった。彼の生涯においてイスラム法判断の間違いはなかった。これが第2法源となる理由である。

第3は預言者ムハンマドの直弟子たちの法判断である。預言者ムハンマドはイスラム法判断の仕方が

どうあるべきかを直接教え、彼らは彼らで預言者ムハンマドの言動を目撃し学習した。これが第3の法源になる理由である。

第4の法源は、イスラムの教えと法に精通した学者たちの法判断である。彼らには限界があるが、彼らの生きた時代、社会、風土のなかで最良の法判断を下している。これが第4の法源である。第4の法源は彼らの死後、有効性は失われる。彼らの法判断を継承するかどうかはその後に生きる法学者たちが決める。第4の法源とされるイスラム法学者たちは神とも預言者ムハンマドとも直接的な関係はない。彼らの正しさはその知識の深さによって保障されている。人間である以上間違いもあるが、彼らが「彼らの生きた時代、社会、風土」のなかで最良の判断を下したことは疑いない。しかし「時代、社会、風土」が変われば、別な判断が最良となる可能性がある。それは彼らの生きている時代でも死後でも起こりうることである。イスラム法学者が状況の変化に対して法判断を変更したり、あるいは死後、いったん下された法判断が破棄されたりする場合もある。これはイスラム世界以外の裁判所での裁判官のそれと同じと思えばよい。最高裁判所、高等裁判所、地方裁判所での判決が違って当然だし、過去の判決とまったく正反対の判決とまったく正反対の判決が下されたりもする。

イスラム世界では、第1の法源である神のことばを集大成した「コーラン」を人間である法学者が変更することは許されない。できるのは神御自身だけである。その例として引き合いにだされるのが、異教徒との戦いである。メッカの異教徒勢力であったクライシュを想定し、「敵（異教徒）と遭遇したなら、踏ん張って戦え」という啓示がある。これを取り上げ、西側の人間は、イスラム教では「異教徒を見たら殺すのだ」と教えていると糾弾の材料としている。しかしその後、異教徒の約束は守り、敵対しない限りは平和に共存せよとの啓示が下された。これは神が法を変更したのである。ここに、「後法優法」というルールがあることがわかる。神のことばであるコーランは預言者ムハンマドから間接的に伝えられた。彼の逝去後、神の啓示は現代に至るまでない。神が御自身で変更されるまで、コーランは法源として有効である。

第2の法源である、神に選ばれ、直接的に、間接的にイスラムの教えを受けた預言者ムハンマドもまた変更が許されない。彼の法判断を変更できるのは彼自身か、神だけである。

## イスラム以外の立法

### 立法

コーランと預言者ムハンマドが法判断を下していない事柄がある。イスラム法学者はコーランと預言者ムハンマドの言行を研究して、これを根拠にして判断を下すが、すべてのことを判断できるわけではない。税額の決定、パスポートの書式、出生届の期間の日数、運転免許の試験制度など、コーランや預言者言行録を根拠にしても法判断はできない。

このような場合、イスラムの教えと法に抵触しない限り立法が許されることになる。これを行うのは政治家や官僚、通常法律家であり、イスラム法学者ではない。これもまたイスラム世界の法である。

## 慣習法

立法が行われる場合には、イスラムの教えと法に抵触しないように行われるが、同時に歴史と風土に根ざした社会の慣習法も考慮される。北方の国でサマータイムを立法しても、暗闇で何もできないといった事態になる。海のない町で漁業組合法を制定しても意味がない。

慣習法はイスラム以前からあった法で、イスラム以後、イスラムの教えと法によって否定されなかった場合に法として有効になる。

以上がイスラム世界の法である。

## イスラム法の歴史

イスラム法の歴史は 1) 立法の時代 (610 年の神の啓示の開始から預言者ムハンマドが逝去する 632 年まで)、2) 4 代正統カリフの時代 (632 年から 661 年のアブー・バクル、ウマル、オスマン、アリーの 4 代正統カリフの時代)、3) 孫弟子と大イスラム学者の時代 (661 年からウマイヤ朝滅亡の 750 年まで)、4) イスラム法学全盛時代 (750 年から 11 世紀初頭)、5) イスラム法学停滞の時代 (11 世紀初頭から都バグダード陥落の 1258 年まで)、6) イスラム法学復興の時代 (1258 年から現代まで) の 6 時代に分けられる。

## 立法時代

コーランのなかには、「彼ら (イスラム教徒たちや、非イスラム教徒たち) がお前 (預言者ムハンマド) に～について質問している。(彼らにムハンマドよ) 言ってやれ。～」といった表現が数多く見られる。こうした表現のなかで宗教や日常生活、経済活動、家族との関係に関する神の判断がなされており、それがそのまま神の法となるのである。

イスラム法は、人々の間に問題が生じる毎に神が啓示として法判断を行なっていく過程で形成された、段階的立法といえることができる。段階的立法であるから、イスラム教が興る以前の社会の法がすべて否定され、仕切り直しして新しい神の法が制定され、新しいイスラム社会が成立したのではない。イスラム以前の社会の法の処理は、イスラム法体系に抵触しないもので神が良しとするものはそのままイスラム法大系のなかに取り込まれ、抵触したものは修正されるか、廃止された。廃止の場合にも段階的に廃止された。

段階的立法によって形成されていったイスラム法は、イスラム以前の社会の法を継承していったといえることができる。

イスラム以前の法修正・廃止は、「コーラン」のなかに読みとることができる。いろいろあるが、飲酒の禁止、賭博の禁止などは段階を経て立法化されていった。新しい立法の例としては、礼拝、義務の布施、義務の断食、巡礼などがあり、その他に女子の相続権をはっきりさせたことなどがあげられる。

第2の法源は預言者ムハンマドの言行である。彼は神に選ばれた使者であるから、神や神の御使いジブリールからイスラムについて教えを受け、彼自身学習した。その結果、彼は人々の間で、無謬性を保障された最良のイスラム法学者となった。

このような状況は、預言者ムハンマドが神の啓示を受けた610年から彼が逝去する632年まで続いた。これをイスラム立法の時代と呼ぶ。

#### **4代カリフの時代**

預言者ムハンマドの逝去とともに、神の啓示が途絶えた。預言者ムハンマドの弟子たちは、最良の法学者である預言者ムハンマドから直接教えを受けたという理由で、預言者ムハンマドに次ぐイスラム法学者の地位を保障されたのである。この時代の第3代カリフであるオスマンの治世に第1法源であるコーランが集成された。

#### **孫弟子とイスラム学者の時代**

イスラムの法判断を直接聞いた人がいなくなった時代が始まるとともに、イスラム学者の努力の時代の幕が明けられた。預言者や直弟子たちの言行の資料が集められたアラビア半島のヒジャーズ地方（メッカ、メディナの地方）ではヒジャーズ学派が形成された。一方、イラク地方には預言者弟子たちが移住したこともあって、文献資料が少なかったが、これらの直弟子たちに教えを受けたイスラム法学者たちが直弟子たちの言行を集めたり、文献に頼らずに類推などで法判断を行ったりした。この流れは一大勢力となってイラク学派が形成された。

#### **イスラム法学全盛時代**

アッバース朝ではハナフィー学派が庇護されたが、他の地域ではその他の学派も精力的に活動していた。これら学派の間で繁栄、衰退の状況が起こるとともに、各学派は自分たちの学派の説を文書化した。イスラム法学と預言者言行録学が発達した。

#### **イスラム法学停滞の時代**

イスラム法学者たちは自分たちの学派だけを学び、自分たちの学説だけをイスラム法として遵法する

ようになった。学派としては安定したが、反対にイスラム法学者たちの知的な精力的活動は衰退した。このことから、「イスラム法学の刻苦奮闘（イジテハード）」の門が閉じられた時代と呼ぶ人もいる。

### **イスラム法学復興の時代**

時代が大きく変化していった。オスマン・トルコ時代のようにトルコ人に支配されていたアラブ人たちは、アラブ人の独立を求めた。一方社会は伝統的なものになっており、ヨーロッパの中東への進出など新しい時代に対応できないものになっていった。こうしてイスラム法学者たちは変動する時代、変化する社会に適応した新しい法判断を求められるようになった。このことから、「イスラム法学刻苦奮闘（イジテハード）」の門が開かれた時代と呼ぶ人もいる。

寄稿 四 戸 潤 弥 氏

大東文化大学 国際関係学部講師

(寄稿)

## サウジアラビアに暮らして

バッグの中に“不安と心配と好奇心”を1/3ずつ詰め込んで、子どもたちと共に夫の赴任地サウジアラビアのリヤドに向かったのは、ちょうど10年前、当地に猛スピードで押し寄せていた変貌の流れが、もう間もなく頂点にさしかかろうとしている時期でした。昨日はあちら、今日はこちら、リヤドの至るところに道路工事の Detour (迂回) の看板が立てられ、1日毎に道順が変わる有り様で、アメリカ留学から戻ったサウジ青年が飛行場から自分の家に辿り着くことが出来なかったと苦笑していたほどでした。

街は茶色い家並みに白いトウブの男たちと黒いベールの女たち、茶・白・黒の3色あればスケッチが出来上がりそうな風景でした。が、すぐに茶色が色を変えていきました。次々とモダンな住宅やビルが建ちならび、高い石塀の向こうからキョウチクトウやブーゲンビリアの紅色が顔をみせて色を添えていきました。大通りには緑の街路樹が勢揃いしました。リヤド市は、市街地をとり囲むようにひと巡りする環状高速道路の内と外とに大きく広がった美しい都市になりました。あれよ、あれよという間の出来事でした。

白いトウブと黒いベールは今も変わりなく健在です。ご存じのようにトウブは裾の長いウエストがゆったりしたワンピース風、アラブ男性の自慢の民族服です。頭にはゴトラと呼ばれるスカーフをかけ、イガールの輪でこれをおさえます。ゴトラは夏の強い日差しを防ぐのによく、また冬の夜の砂漠では襟巻きの役目も果たすという、アラビアの気候風土が生み出した大変合理的な衣服です。子どもたちもこの白いワンピースには違和感なく、むしろヒラヒラのトウブのおじさんには親しみを覚えたようでした。

一方、黒いベールは何となく私たちに不安な気持ちにさせるものでした。イスラムのベール(ヒジャーブ)は、人によって、地域によって、様々な色や形のもものが着用されていますが、ここサウジアラビアの女性たちは頭から足もとまで全身を黒い布で覆ってしまいます。ムナッカバ、すなわち顔も覆ってしまいますので、街で出会っても誰だかわからない。ベールの人が声をかけてくれない限り、こちら側からは知人とすれ違っても挨拶もできないのですから、目の前にスーとカーテンが下ろされたような虚しさを覚えます。私たちから見ると顔まで隠すベール姿は異様に思えますが、ベールの人からみれば顔を出している人びとを見るのは、これまた面白いかもしれませんね。ベールの下であれこれ品定めなどして楽しんでいることでしょう。ムナッカバ(顔まで覆った女性)は透明人間のように自分の存在を誰にも気づかれずに、周りの動きをコントロールできるのですから。

8年間の滞在で、女医さん、学校の先生、社会で活躍する婦人に何人も会うことが出来ました。彼女たちも含めて、ほとんどのサウジアラビアの女性はベールの生活を自らの意思で続けています。

ベールは本来、預言者ムハンマドの妻たちに下されたものでした。高貴なムスリマとその他を区別するためのものでした。高貴なムスリマを保護するための見分けとなるもの、言い換えればサウジ女性は

保護を受けるにふさわしい高貴な存在であるという自覚、選ばれた者であるという優越感、ベールはそんな効果を彼女たちの深層に生み出す力があるものなのでしょう。それがいつまでもサウジ女性がベールを脱ごうとしない理由のひとつなのではないでしょうか。イスラムの社会を語るとき、女性の地位の問題が、しばしばベールとともに話題にとり上げられますが、この黒いベールは男性に従属した没個性なものではなく、ひょっとしたら自分の尊厳をしっかり主張するサウジ女性の強靱なアイデンティティそのものなのではないでしょうか。お立ち台で踊るあられもない姿を目にする日本で、再び暮らしてみると、ショックを受けたあの黒いベールが愛おしくなりました。

サウジアラビアでは、日々の生活の中で男と女の接触はありとあらゆる場所で極力さけられています。知人宅を夫婦で訪問しても、夫は夫どうし、妻は妻どうし、別々の部屋で接待されることがしばしばです。街のレストランや病院の待合室も2つに区分けされ、公園などの施設の利用も男・女の時間帯や曜日に分けられているのです。男の世界と女の世界、2つの世界の存在に初めのうちは戸惑いを感じられることも多いかもしれませんが、でも共学の学校から女子校に転校したようなもの、慣れるにつれてかえって気楽で居心地がよいものです。

それにしても、日本から送ってもらった週刊誌の女性の姿写真が、脚や腕までまっ黒に塗りつぶされて届いたのを見たときには、ギョッとしてしばらく口がきけませんでした……これはどう考えたらよいのでしょうか。写真の女性にも節操が求められているのです。こと服装に関しては、外国人であっても、現地の風紀を乱さないよう、反感を買わないよう、十分に気を配る必要があると思います。サウジアラビアでは外国人女性も、外出時にはアバーヤ（黒いガウン）を着用して、腕や脚をあらわにしないことが絶対です。

## 学校教育について

ところで我が家の子どもたちは長女が間もなく7歳を迎える年齢、次女は5歳でしたので、学校の選択が当面の課題でした。当時のリヤドには日本人学校がまだありませんでしたので、ふたりは揃ってアメリカン・スクールに入学しました。以後、帰国するまでの8年間、ふたりはこのアメリカン・スクールで学ぶことになりました。

日本人学校に通わせようか、インターナショナル校にしようか、それとも現地校に入れようか……赴任が決まるとお子さんをお持ちのご家庭は頭を悩ますことでしょう。お子さんの教育のために単身赴任を決心なさるお父様もいらっしゃることでしょう。教育に関しては各家庭にそれぞれの都合や方針がありでしょうから、また子どもの年齢や帰国時期の問題なども加わって、最も良い選択はとなると、ほんとうに難しいことです。

現在リヤドに住んでいる日本人家庭では、そのほとんどが日本人学校に子どもを通わせています。わずかですがアメリカン・スクールで学んでいる子どももいます。私見ですが、この2校はどちらを選ば

れても十分に満足できる教育を受けることができると思います。どうぞ安心してお子様をお連れ下さいと申し上げたく思います。もちろん 100 校あれば 100 通りです。お子様がどのような教育を受けるのか、個々について通学している生徒や保護者から直接聞いて、あるいは学校を訪ねて、参考になさるのが何よりかと思います。リヤドの学校について少し説明を加えておきましょう。

## 1. 日本人学校（小・中学校）

リヤド市の北部、アメリカン・スクールの近くにあります。

男女共学で生徒数は常時 25～30 名ほど、文部省から派遣された教員が 6～8 名と現地採用の教職員が加わります。基本的には生徒は日本人の子女、ただし日本語が出来れば外国人も受け入れてくれるようです。現在は韓国人の生徒が共に学んでいるそうです。授業は通常の日本国内の学習カリキュラムに英語とアラビア語の時間が組み込まれています。こじんまりした家庭的なつながりを大切にしている学校ですが、同時に現地の学校や他のインターナショナル校と友好を結んでのスポーツ試合や交歓会なども企画されて、限られた活動の中ですが、異文化交流に積極的な姿勢をとっています。日本政府と在留日本人会から援助を受けていることもあって、合同運動会など日本人会と協力して行事をおこなうこともしばしばで、現地の日本人コミュニティの文化的な拠り所ともなっています。

この日本人学校も、サウジ政府から見ればインターナショナル校のひとつに位置づけられています。リヤドには他にもブリティッシュ・スクール、フレンチ、韓国、ドイツ、イタリア、オランダと多くのインターナショナル校がありますが、中でも比較的早く日本人の子女を受け入れてくれるのが、アメリカン・スクールです。

## 2. アメリカン・スクール（幼・小・中学校）

保護者の共同出資によるコミュニティ・スクールで、正式な名称は SAUDI ARABIAN-INTERNATIONAL SCHOOL-RIYADH-AMERICAN SECTION。生徒数は約 2000 名、教員数 130～140 名、付属の幼稚園から中学 3 年（9 年生）まで、各学年に 12 学級もある大きな学校です。1 学級の生徒数は 20 名まで。すべてがアメリカ本土と同じカリキュラムに沿って運営されていました。規模の大きな学校なので英語の出来ない子どもたちは、いろいろ迷いにぶつかることでしょうが、それでも 50 カ国を超える国籍と肌の色・体型のさまざまな小さな地球人たちの集まりの中において、おのずと自分もひとりの地球人を実感できるのかもしれない。出会ったどの子も小さいながら、しっかりしたアイデンティティを持っていたように思います。これら非英語圏からの生徒たちのために学校では英語指導専門の教師を数人揃えて、体育や音楽などの時間に取り出し授業のかたちで英語の特別レッスンをおこなっていました。子どもがいくつもの言語を習得していく過程の神経疲労は大変なものかと思われそうですが、それでも親が心配するほどではないように思います。子どもたちはそれぞれ柔軟にのり越えてくれるものです。

仲間はずれだとか、いじめといった人間関係で苦労することもほとんどなかったように思います。1年生の頃だったでしょうか、お弁当にひじきの煮物を入れたところ、「気持ちが悪い、Spider's leg を食べている！」とクラス中ではやしたてられたと涙ぐんで帰宅したことがありますが……こうした文化的なギャップも高学年になると興味や感嘆の対象に変わっていきます。反面、アメリカ人の目で学ぶ歴史や政治経済の授業では、対日批判をどう受けとめていけばよいのか胸を痛めることもあったようです。

当地サウジアラビアが、肌を見せず、イスラムの戒律を厳しく守るお国柄ゆえに、学校側も生徒の服装や行動には細かい注意を与えて、現地の人びとの風習や伝統に逆らうような態度は厳しく戒めていたようです。40度を越す真夏でもノースリーブは許されず、体育の授業を除いて、男子は長ズボン、女子は長いパンツか、ひざ下丈のスカート着用が義務づけられていました。

アラブという異質の文化圏に住み、アメリカというもうひとつの文化の教育を受け、色々な国からの友人に恵まれ、家庭では日本人として生活をする……子どもたちは同時に3つも4つもの文化を身近に持って、大変に恵まれた環境に身を置くことができたと思います。この体験は将来きっと広い視野で世界を見る手助けとなってくれることと思います。

残念ながら、リヤドには日本語の補習校はありません。海外での教育は現地校をベースにして、なお日本語もしっかり身につけていくのがあるべき姿ではないかと思います。子どもたちの日本語のことは、やはり気になりました。幸いに海外子女教育振興財団から通信学習が受けられますので、毎月の通信教材を送ってもらい、小学生の間は日本の教科書に沿った学習も続けました。中学生になりますと両立はとて難しく、日本語の学習は完全にストップしてしまいましたが、それでも小学校の通信教育で基礎学習を学んだことは、帰国してからの日本語学習を自然に進める大きな助けとなっています。

日本人学校にしても、アメリカン・スクールにしても、学力優先で人間関係の体験が希薄になっている日本での学校生活を考えると、どちらを選ばれても、社会性の発達その他あらゆる面で、むしろ子どもに大きな成長が期待できるのではないかと思います。

### 3. 現地の私立学校

サウジアラビアの私立校については、イスラム教徒であれば、あるいはアラビア語が出来れば、外国人の入学も可能です。“マドラサ・リヤード”及び“マドラサ・マナーラ・イスラミーヤ”の2校は、リヤド市にある名門私立校で、中産階級以上に属する家庭の子女が多く、落ち着いた教育が行なわれている学校として外国人にもお薦めできるのではないかと思います。

マドラサ・リヤードは、もともと王族の子弟が通うために創設されたそうですから、立派な設備が整っていて、今も王族の子女が多く在学しています。英語とアラビア語の2カ国語をベースに授業が行なわれていると聞いております。男女別学で小・中・高等学校まで。

マドラサ・マナーラ・イスラミーヤはマドラサ・リヤードに比べて、より一般的で入り易く、外国人

イスラム教徒が大勢学んでいます。男女別学で、小・中・高等学校。

なお、公立の現地校は、親子ともどもアラビア語とイスラムに精通している場合を除いて、小学校・中学校の段階での入学は、あまりお薦めできないのではないのでしょうか。一時的な滞在者である限り、学習カリキュラムの面でも、異なった習慣や躰の面からも、言葉が通じない世界にいるという緊張感に加えて、心身が休まることのない状況に子どもを置いてしまうのではないかと心配があります。

もちろん、高等教育を受ける場合については、この限りではありません。日本人でも、アラビア語やイスラムを学び、サウジアラビアの大学を卒業して、現在活躍をせっせとやっています。

## 食生活について

サウジアラビアで代表的な料理と申したら、カブサと呼ばれる米と肉の料理でしょう。国中いたるところにあるローカルの食堂の定番メニューです。ただし残念ながら、こうした純ローカルの食堂に女性用の席はありません。女だって外でお腹が空くことはあるのに……うらめしく思いながら通り過ぎたこともありました。サウジの貴婦人たちは外でお腹が空かないのでしょうか……。

このカブサ、簡単には炒めたご飯を肉汁で炊いて、その上に肉をのせれば出来上がり。肉は羊でもビーフでもチキンでも何でもよいのです。結婚式やおもてなしに出されるカブサは豪華で、スープとサフランで黄色く色づけして炊き上げたご飯に松の実やアーモンドなどのナッツ類やレーズンを散らして、大皿に盛り上げ、その上に羊一頭の丸焼きをどんとのせます。色々な果実が大皿のまわりに並べられたり、別皿に盛られたりして供されます。サウジアラビアでは、普通、テーブルや椅子は使いませんので、床の上に大きなクロスを広げて、そのまん中に大皿を置きます。大勢が大皿を囲んで座わり、皆が右手を伸ばしていただきます。今では銘々にスプーンやお皿が配られるので手の汚れを気にせず食べることができますが、羊の匂いやスパイスの匂いが口に残るので、食後は必ず口をゆすぎ、手を洗うのがエチケットです。

ところでサウジアラビア人に限らず、広くアラブに共通する心づかいなのですが、彼らは食べる時には他人を気づかいます。自分だけで食べたり飲んだりすることに、非常に引け目を感じるようです。近くにいる人に必ず声をかけてくれます。人によっては食べかけたものまで、何度もすすめてくれます。でもこんなときには、やはり丁重にお断りするのがエチケットに適っているようです。

アラビア半島の自然は厳しくて、昔から羊、ヤギ、ラクダの肉と乳製品、それになつめやしはなにより貴重な食糧。食生活はほんとうに質素だったようです。トカゲやイナゴも大事な食糧だったと話に聞いています。

豊かな今日のサウジアラビアには輸入品が何でも揃っていて、また国内でも食糧生産に力が入れられているので、毎日の食生活に不便は全くありません。サウジアラビアで働く労働者にフィリピン人、タ

イ人、韓国人とアジア人が多いので、醤油やラーメン、おせんべいの類まで、私たちに欠かせない食品がスーパーで、いつでも安く手に入ります。野菜も肉も魚もエビやカニも豊富にあります。

市内には中国料理、フランス料理はもちろん、日本料理店も、その他世界中のレストランが店を出しています。ハンバーガーやケンタッキーフライドチキン、ピザといった洋風ファーストフード店も、伝統的な中東のケバブやコフタの店も健在です。シャワルマと呼ばれるアラビアのパンのサンドウィッチは安くておいしくて、我が家の子どもの大好物でした。丸くて平べったいアラビックパンは、中を袋にして何でも入れて、ぜひ召上がってみてください。

ところで、夜の食事に招かれたときに心しておかなければならないのは、日本の習慣では普通、食事の後にもお茶やコーヒーを飲みながら会話をたのしみますが、サウジアラビアでは、まず何杯も何杯もアラビアコーヒーや紅茶が出されてから、食事は夜の 10 時～12 時頃になります。食事はお別れの合図です。食事が終わったら、あまり長居をせずに失礼する方がよさそうです。ただし最近では欧米式にもてなしをして下さる方々もいます。その際はもちろん、この限りではありません。

先ほど何でも揃っていると申しましたが、現地で手に入らないもの……豚肉とその加工品、酒類、特殊な日本食品。

飲み水については今では水道が完備したので、そのまま利用できるようですが、煮沸してみると、白い澱がかなり沈んでいます。やはり飲料水についてはボトルのミネラルウォーターを求められ、生水はそのままでは飲まない方がよさそうです。煮炊きには、もちろん問題ありません。

## 住 宅

サウジアラビアには住所番号がありません。この大都会でどうやって訪ね合うのか、とても心配でしたが、不思議なことに大した不自由も感じないで暮らせました。

リヤド市民の住まいは一般に門構えが立派で、高い石塀が建物の周囲を巡って重々しく、ジェッダ地方のようにオープンな雰囲気がありませんので、招待を受けたときでもない何となく気楽には訪ねにくい感じがします。出入口が外の石塀にも、建物にも必ず 2 カ所以上あって、女性は人目を気にせず一方のくぐり戸から出入りできるようになっています。玄関先で靴を脱ぐ習慣なので、日本人には、ここでほっと表の緊張がほぐれることでしょう。ごく平均的な住宅で 4LDK～6LDK と恵まれた広さです。一般に正面玄関に近いところに客間が大きくとられ、ここは通常は男性のサロンになっているようです。ただし女性客ばかりの日は、ここも男性立入り禁止。お訪ねして感じる限りでは、どの家庭でも女性が隅に追いやられているような印象は全くなく、むしろ男性たちは必要な時間だけ家を空けるなどして、女性たちが気がねなく振舞えるように気を配っているようでした。客間の床にはカーペットが敷き詰められ、部屋の壁に沿ってミスナドと呼ばれるクッションや肘かけが並べられています。ちょうど日本の

お座敷に通されたような感じです。椅子もテーブルもないので、広いスペースが更に広々使えるわけです。また何人来客がふえてもスペースがつくれるわけです。

街中のこのような一軒家を借りることも出来るのですが、治安や「あし」の便を考えて、日本人の多くは、コンパウンドと呼ばれる外国人居住地区の西欧風の住宅に暮らしています。家具調度品が備えつけられているので家賃はかなり高額になりますが、敷地内にはプールやテニスコートをはじめ、様々なスポーツ施設や幼児のための公園や保育園、スーパーマーケット、レストラン、それに住民専用のバスやハイヤーも用意されていて、より便利で快適な暮らしができるように工夫されています。コンパウンドの住民は欧米人が多いことから、ここでのライフスタイルは欧米式です。働く従業員の国籍も色々で、マネージャーにはイギリス人が多く、事務や営業はインド人、運転手はケニアから、ガードマンはパキスタンから、マーケットやレストランはバングラディッシュ人、清掃はフィリピン人やインドネシア人が受け持つといった具合で、コンパウンドはサウジアラビアの中にあるグローバルな外国です。

## 買い物

市内にはモダンなショッピングセンター、外資系のスーパー、大小の個人経営の店舗、昔からの伝統的なスークが数々あって、娯楽の少ないお国柄ゆえ、サウジアラビアでは誰もが買い物大好きです。ただし女性は車の運転ができませんので「あし」が問題です。サウジアラビアは車社会です。この「あし」の問題は女性にとって最大の悩みになっています。

市内を走る公営バスは後部が女性専用コーナーで、決して危険ではありませんが、バス停も限定され、現状では使いにくいのです。女性の「あし」としては、リムジンと呼ぶハイヤーが比較的利用しやすいのですが、この場合もひとりで利用することは好ましくありません。やはり旦那様か知人の男性に送迎してもらおうことになります。

さて、サウジアラビアに限らず、何処でも、その地方独特の品を買い求めるのは楽しみなものです。その点で、スークはぜひ訪れてみたいところです。大和撫子を返上して、したたかに、ここでは値段の交渉もやってみましょう。名高いアラブ商人とのかけひきは、どんな具合になるでしょうか。アラビア語の数字はぜひ覚えて下さい。

金スークでは、ネックレス、ブレスレット、胸飾り、様々なデザイン金银の装飾品がまばゆいほど並んでいます。予算がなくても後込みなどなさらずに隣りで買い物する黒いベールの婦人の求める品物などを眺めるのも、彼女たちの好み判って興味深いものです。

色とりどりの香水ビンが並んだ香水店や香木を売る店もなかなか人気があります。炭火をおこして香木を焚きしめるマブハラなどはエキゾチックなお買い物でしょう。モスクやパーティーの集まりで、サウジアラビアの人びとが袖口や裾から香しい煙をそっと送ってくれる心づかいに、その昔の平安の貴族たちの風雅が偲ばれて、源氏の君もこんなふうに通香を焚きしめていたのでしょうか……と 1000 年の月

日を越えて不思議な世界に迷い込んだような心地がしてきます。絨毯スークや、市内の絨毯専門店を覗いてみると、そこはイスラミック・デザインの展示場。ペルシャ、ヘレケといった超高級品から、パキスタン製、アフガニスタン製の手頃なものまで色々あります。イスラミック・デザインの美しさは眺めているだけで時間を忘れてしまいそうです。

特産のナツメヤシを使った品々も見つかります。ナツメヤシの木のシュロはアラビアコーヒーのポットフィルターに利用されています。葉は水に浸すと柔らかく細工がしやすくなるので色々な日常品が作られます。中でも食卓マットやカゴはデザインも色もおもしろく、実用にもインテリアにも役立って重宝しました。

通常、買い物の時間帯は朝 10 時～夜 10 時くらいまで。モスクからの礼拝の時刻を告げるアザーンが流れると、それを合図にお祈りの間、店は閉まってしまいます。ズフル（正午）、アスル（午後 3 時頃）、マグリブ（夕方）、イシャー（夜）の各礼拝の前には、買い物に出掛ける時間に気をつけませんと、店先で 30 分ほど待たされることになってしまいます。

## レジャー・交流

テニス・水泳・ゴルフが、リヤドに住む外国人の間では最もポピュラーなスポーツでしょうか。水泳は 3 月から 10 月まで泳げますし、どのコンパウンドにもプールがありますので、海のないリヤドですが、家族分の水着はぜひお持ちになるとよいでしょう。日本人会主催のテニス大会や水泳大会も行なわれません。

ピクニックは家族で楽しめるレジャーとして外国人にもアラブ人の間でも、とても人気があります。郊外の砂漠にテントを張って週末を過ごす家族や、砂漠に伸びる高速道路の端に車を止めて、お茶など広げる人びとの姿がよく見かけられます。人目を気にすることのない砂漠では黒いアバーヤの婦人も、すっかりリラックスした様子です。

リヤド市の郊外には通称、赤い砂漠と呼ばれている美しい砂丘が広がっています。赤茶色の風紋の波が見渡す限りうねって続く、広大な砂の台地は絶好のキャンプ場にもなっています。砂のすべり台を楽しむ子どもたち、バーベキューを楽しむ大人たち、近くの谷間で化石を拾い集めるグループ。夜には満天の星を仰ぎながらボリュームをいっぱい上げて音楽を楽しむ若者たち。サソリや蛇の話を聞いておりましたが、リヤド近郊ではその心配はないように思います。

また近郊のオアシスの町ハルジには、農園と深く水をたたえた泉があります。冬の季節は草も風も心地よく、夏のナツメヤシの実が色づく頃は天の恵みを目の当たりにすることが出来て、一年中を通してピクニックに訪れる人びとが絶えません。ハルジの町を訪れると、きっとアラビアの四季にめぐり会えることでしょう。

またリヤドに隣接したディルイーヤの村の高台には廃墟となったサウド家一族の土の住居群が、今は

史跡に指定されて、そのままの形で保存されています。ナツメヤシの葉で屋根をふき、ナツメヤシの木で階段や雨水よけのトイの枠を組み、窓は高く小さく、壁や土台には日干しレンガが積み重ねられ、土が塗られています。中庭を取り囲むように棟が集まっていて、親族のコミュニケーションを大事にしていた暮らしの様子がとてもよくわかります。住居群の入口近く、ナツメヤシの林に囲まれて、共同井戸が今も水をたたえて残っています。つるべに触れると、一族の女性たちのおしゃべりや笑い声が聞こえてきそうな、そんな静けさに包まれたオアシスのロマンの残る小さな村です。このディルイーヤの村までは市内から車で 20 分ほどのドライブです。

休暇には少し遠出をなさって、ジェッダの澄みきった紅海の海辺や、アブハーの周辺の山岳地方、メディナ郊外のマダイン・サーリフの古代遺跡、リヤド・ダンマン間を走る鉄道の旅など、いかがでしょうか。ただし女性の一人旅は認可されていないようです。鉄道の終着駅、リヤド駅の改札口に掲げられた注意事項のひとつに“女性には身内の男性に伴なわれない限り、乗車できません”とありました。

ウキウキするような楽しいことも少ない生活環境の中ですから、ともすれば落ち込みそうな気持ちになることもあるかもしれません。そんなとき支えてくれるのは、やはり日本人どうし。日本人の婦人どうしの親睦を目的とした集いが定期的にもたれています。ほぼ月 1 回、軽食をいただきながら、情報交換やおしゃべりを楽しみます。新しく来た方々や赴任を終えて帰国なさる方々も、この集まりの場で紹介されます。リヤドに住む日本人女性は、ほぼ全員が婦人会のメンバーです。

ところで、なるべく多くの人びとと触れ合いたいと願っていても、なにかと制約の多いサウジアラビアで女性が気軽に参加できる活動となると、ほんとうに限られてしまいます。子ども対象の遊びや活動のスポンサーになること、学校の行事に協力すること、リサイクルやガレージセールなどを開いて隣近所の方々と集まる機会を持つことなどが、気軽に身近で出来る交流でしょうか。

一方でコンパウンド内での外国人どうしの交流は、ごく自然に行なわれています。特技をお持ちの方々は、それぞれ生け花教室、ピアノ教室、バレエ教室などを開いて、日本人の子どもたちからも、また外国の人びとからも喜ばれていましたし、料理講習会なども、現地の材料で作れる各国の料理を披露し合っ  
て一緒にいただきながらおしゃべりできる肩の凝らない楽しい集まりでした。他にも趣味を通しての交流は、スポーツはもちろんのこと、ブリッジやマーじゃんなどのゲームやパッチワーク・刺しゅうなどの手芸も、言葉のカベを乗り越えて何処の国の方々とも楽しめる一番の仲間づくりなのではないでしょうか。

残念ながらコンパウンド内の、こういった交流にサウジアラビアの婦人が参加することは難しいかもしれません。私も一度お誘いしてみましたが、ベールをはずした外国人との付き合いに、強いストレスを感じているようでした。サウジアラビアの婦人をお呼びするときには、彼女たちの仕来りに十分気を配って差し上げることが、何より大事かと思われま  
す。言いかえれば、サウジアラビアで暮らしていても外国人は現地社会とそれほど隔離されやすい環境に置かれているということになります……。

サウジアラビア人は一見とつきにくく、声がかけにくいし、また声をかけてくれる人もほとんどありませんが、助けを必要としていると感じた時には外国人に対しても、実に親切にしてくれます。私たちが彼らの損得抜きにあたたかみに何度もふれて助けられてきました。車が故障したときに炎天下で何時間も手伝って下さった方、迷ったとき、事故にぶつかったとき、置き忘れをしてしまったとき、見知らぬ多くの方々から思いがけないほどの面倒をみてもらいました。イスラムでは、ありがたい感謝の気持ちはアッラーにお返しするべきもの、それでも何度シヨ克蘭（ありがとう）を繰り返したことでしょうか。……もっとも、それと同じくらい「閉口する！ 何とかならないかしら」という愚痴もこぼしてきたかもしれませんけれど……。

「サウジアラビア？ 中東？ まあ、大変なところに赴任なさっていたのですね」と、多くの方々がねぎらってくださいます。確かにサウジアラビアも、いつ雲行きが怪しくなるかわからない不安定さの中に繁栄している国なのかもしれません。中東には、いつ大事にぶつかるかわからない側面があります。住みなれて苦労もなく、心配もなく日々を過ごしていた私たちも、夫が業務連絡のため立ち寄ったクウェートで湾岸紛争にまき込まれ、イラクに拘束されるという予想せぬ事態にぶつかってしまいました。不意に起こるかもしれない緊張に対しての心構えが必要なことは、どんなに強調してもしすぎではないと思います。

だからといって、決して否定的な方向で考える必要はありません。トータルすると、私たちにとってサウジアラビアに赴く機会に恵まれて得がたい体験ができたことは、素晴らしいことでした。父親にとっても、母親にとっても、子どもたちにとってもです。

先ごろ、子どもたちがとても頭を悩ませていることがありました。サッカーのワールド・カップ・アジア代表を選抜する第1試合で、日本がサウジアラビアと対戦することに決まったからです。「どうしよう。私、どっちを応援したらよいの？」……結局、この試合は引き分けになりましたが、……8年を暮らした土地は、自分の故郷に対するような素朴な郷土愛のかけらを、子どもたちの胸の中に残していたようです。サウジアラビアでの数々の体験は、静かに、強烈に、これからもずっと子どもたちの生き方にかかわっていくのでしょう。海外の国々で暮らすということは、このような郷土愛のかけらをモザイクのように人生の中にはめ込んでいくことなのかもしれません。

寄稿 徳 増 輝 子 氏

・サウジアラビア駐在のご主人に同行。リヤドに滞在（1983年～1991年）

(寄稿)

## イスラム社会でのびやかに暮らすには

### はじめてのアラブ

クウェートで3年暮らしましたが、クウェートは私にとってはじめてのアラブというだけでなく、はじめての外国でした。それだけに最初の1年は見るもの聞くものすべてがめずらしく、好奇心のおもむくままに暮らしました。その間にさまざまな失敗を重ねましたが、そのためにいっそうクウェートという国を肌で感じる事ができたように思います。

クウェートは多民族国家というだけでなく、人口構成が非常にいびつな国です。湾岸戦争まえは総人口200万人足らずのうち、クウェート人は3割たらずで、70万人ほどしかいませんでした。湾岸危機から戦争にかけて多くの外国人が脱出し、総人口が150万人に減ったとはいえ、それでもクウェート人と外国人の割合はおよそ半々です。

40万人ちかくいたパレスチナ人がほとんどいなくなり、イラクを支持したヨルダン人やイエメン人も戦後入国が難しいためにまだほとんどもどってきていません。アラブ人で現在もっとも多いのはエジプト人で、ほかにシリア人、レバノン人などがいます。イランやパキスタンなどアラブ以外のイスラム諸国からの人、あるいはインド、スリランカ、バングラディシュ、フィリピン、中国、韓国などアジア諸国の人、ガーナやナイジェリアなどアフリカ諸国の人なども多いです。

#### ▶ IDカードをお忘れなく

日本の国内では自分が日本人であるということなど意識せずに暮らしています。身元を証明しなければならぬ場合もめったにありません。証明する必要があるれば健康保険証か運転免許証ですませます。けれども、外国ではパスポート、あるいは身分証明書であるIDカードを携帯していなければ、自分が日本人であるということすら証明することができません。まして自分が何者であるかなど証明のしようがありません。

これを痛切に感じたのは入国して1週間目にはじめて市場(スーク)へ一人でいったときでした。一人といっても夫が使っていた運転手に車で連れていってもらったのですが、運転手にはスークのまえの駐車場まで待っていてもらいました。ところが、あちらのスークは独特で、迷路のようになっているので、道に迷ってしまったのです。

駐車場を探して歩きまわるうちにますます方角がわからなくなってしまい、しかたなく、通りすがりのヨーロッパ風の格好をしたアラブ人夫婦に声をかけました。するとご主人のほうがお奥さんに待っているようにいいおいて、近くの駐車場に連れていってくれました。

そのときはたと気がつきました。白いシボレーというだけで車のナンバーを覚えていなかったのです。

何列にも並ぶ車を前にして自分の車を見つけるのは不可能に思えてきました。つぎに彼が連れて行ってくれた駐車場でも白い車がじつに多く、絶望的な気持ちになりました。しかも近くにモスクのある駐車場だと説明しても、モスクはどこにでもあるので塔の形まで覚えていなければなんの目印にもならないということも思い知らされました。

とうとう私が「交番(ポリース・ボックス)にいかしら」とつぶやくと、それまで穏やかだった彼が「警察(ポリース)?」と強い口調で聞き返してきました。その言い方から、日本の交番のようなものはないということ、警察は交番ではないということ、気安く警察に行くことはしないほうがいいということ、警官はお巡りさんではないということが即座に理解できました。

結局、何カ所目かの駐車場で遠くのほうで手を振ってくれている運転手の姿が目にとまり、その場所にへたりこみたいくらいほっとしました。

そのとき私はパスポートのコピーも夫の名刺も持っていませんでしたし、自宅の住所も電話番号もまだ覚えていませんでした。あとで知ったのですが、そういう状態で警察へいっていたら、身元不明で監獄に留め置かれるはめになったかもしれないということでした。それからは出掛けるときに ID カードを忘れないように気をつけたことはいまでもありません。

余談になりますが、迷子になったおかげでアラブ人の親切さも身にしみました。なにしろ奥さんを路上に待たせて 35 度の炎天下を 20 分以上もいっしょに探しまわってくれたのですから。このあと、たとえ黒々と大きな髭をたくわえた怖そうなアラブ人を見ても、親しみを感じるようになりました。

### ▶薬は船便ではなく手荷物で

入国して半月ほどして船便が届くはずだったのですが、税関で疑わしい薬が見つかったから出頭せよ、と警察から連絡がきました。出向いてみると、ひっかかった薬は正露丸でした。署長は「アルコールが入っていないかどうかを調べるから、結果が出るまでゴー・トゥー・ジェイル (監獄に入っている)」というではありませんか。夫は「有罪かどうかわからないうちから、なぜ監獄へ入らなければならないのだ」と語気を強めて反論しました。

こういうときは相手より大きな声で威圧的にいうにかぎります。アラビア語でまくしたてることができればそれにこしたことはありません。

署長は「それでは 1 日待ってやるから、明日、雇用証明書をもって保証人(スポンサー)のクウェート人といっしょにこい」と恩着せがましくいいました。

クウェートにかぎらずアラブでは国によっては、外国の企業が進出する場合その国のスポンサーのもとに営業する、という法律があります。スポンサーはスポンサー料をとるかわりに、何か問題がおこったときには面倒をみることになっています。

それでこのときも、署長がスポンサーと一緒に来いといったわけです。あくる日、スポンサーが内務

省に掛け合ってくれた結果、2日後には検査でアルコールは検出されなかったということで、監獄入りは免れました。

船便はアルコールや麻薬、ポルノなどが入っていないかどうかを徹底的に調べられます。航空便はそれほどではありませんが、薬類はやはり手荷物にしたほうが無難です。薬を日本から取り寄せたいときも送ってもらうのではなく、出張者や一時帰国者に頼んで、持ってきてもらうほうがいいでしょう。

### ▶秘密警察にご注意

クウェートの治安は非常によく、犯罪はほとんどありません。スリや置き引きの心配もないため、むしろ休暇でヨーロッパへいくときに気をひきしめて、スリにあわないように気をつける必要があるくらいです。

ただ、イスラム教国ではたいてい秘密警察が目をひかせています。クウェートでもホテルのロビーで何をすることもなく、ただお茶を飲んでいるような眼光の鋭い人がいれば、秘密警察と思ったほうがいいでしょう。彼らは売春や密会なども取り締まっています。

入国して3カ月ほどたったころ、インターナショナル・ホテルで秘密警察らしい人に探りを入れられたことがありました。毎週末、夫はホテルのサウナにゆき、そのあいだ私はプールサイドでくつろいで、夕方6時ごろロビーで夫と落ち合って帰宅していました。

ある日ロビーでいつものように同じ椅子に座って夫を待っていると、クウェート人が私にフィリピン人かと声をかけて、近くの椅子に腰をおろしました。日本人だと答えると、彼は日本のことを色々聞きはじめました。やがて夫があらわれたので、彼に別れをつけて夫と歩きはじめました。

すると夫が「あれは秘密警察だよ。あの鋭い眼つきに気がつかなかったの？」というのです。わたしは「まさか……」と振り返ってみました。例のクウェート人は椅子の横に立って書類になにか書き込んでいました。彼の前にはスーツ姿の女性が別の書類を持って立っていました。私たちはものの10歩と歩いていません。普通のクウェート人なら女性が一人でいるところにわざわざきて座りはしない、とおくればせながら気がつきました。

私だけでなく日本の女性はたいていフィリピン人にみられます。男性は韓国人と間違えられます。毎週末の6時に韓国人とフィリピン人が密会しているのではないかと疑われていたのでしょうか。

そのころになってようやく、どこの国であれ異国に住むものはその国の法律で裁かれるということを実感しはじめました。どんなに承服できなくても、そこに住むからにはその国の法律に従わなければなりません。だからといって、その法律をとやかくいうのは筋違いでしょう。どこの国の法律もその国の風土や民族や歴史を抜きにしては語れませんし、自国の法律と比べてどちらが良いとか悪いとか言えるものではないからです。

## ▶気温 50 度と砂嵐にそなえた健康管理を

クウェートでは7月8日には気温が連日50度前後になります。でも、湿度が20パーセントと非常に低いですから、45度くらいまではカラッととした感じで、慣れるとさほど苦になりません。ところが50度になるとさすがに暑く、刺すような痛みを頬に感じます。不思議なのは、汗をかいても瞬時に蒸発してしまうのか、肌がべとつく不快感はありませんでした。

12月中旬から1月なかばまでは夜半の気温が5度くらいにまでさがり、1日中暖房をつけっぱなしという日が多くなります。冬は雨が降りましたが、年間雨量は115ミリと少ないでした。

ところが、湾岸戦争後に再訪したときは、どんより曇った日や雨の日が多かったです。気温もやや低くなっています。油井火災による大気汚染が気候に変化をもたらしているのかもしれない。

砂嵐は5月ごろからは断続的に吹きはじめ、9月ごろまでつづきます。粉のような砂塵が霞か霧のように一面にたれこめて、強烈な太陽も白い月のように見えたり、まったく見えなくなったりします。ですから、砂嵐の日は暑さが少しやわらぎました。冬にはあまり吹きませんが、吹くと30メートルとか40メートルとかの暴風をとまなうので、目をあけているのも息をするのもままならないほどでした。

厄介なのは砂嵐につきものの砂蚊(サンド・フライ)です。サンド・フライは体調が1.5ミリくらいで目にとまらないほど小さいので、刺されてはじめて気がつくことが多いのです。刺されると赤くはれて1週間くらいかゆさが続きます。1年目はとくに刺されやすいので気をつけたほうがいいでしょう。帰宅したときは玄関の外で衣服をはたいてから家の中に入ると、かなり防ぐことができます。蚊取り線香も少し効き目があるようです。

砂嵐のときには砂塵がアルミサッシの窓のすきまからでも入ってきます。新しい住宅は二重サッシになっていて、窓と窓のあいだに砂塵がたまるようにできていますが、それでも換気扇から入ってくるのは防ぎようがありません。

気候は日によって非常に激しく変わることがあります。快晴でも急に豪雨になったり砂嵐が吹いたりしますから、窓は開けっ放しにしないほうがいいでしょう。

厳しい気候で体力が消耗しますから、真夏は子どもには水分をたくさん与え、十分お昼寝をさせたほうがいいことはいまでもありません。大人も午後になると自然に眠くなるから不思議です。アラブでは午睡の習慣があるので、だれはばかることなくお昼寝ができるのはうれしいことでした。

クウェートでは風土病の心配はありませんが、夏にコレラが流行ることがあります。また、紫外線が強いだけでなく空気も乾燥していますし砂塵も多いですから、砂嵐の時期は気管支炎や結膜炎、アレルギー性鼻炎にかかりやすいです。喘息の人は特に気をつけたほうがいいでしょう。

万一、体調を崩したり、歯が痛くなったりして病院へ行くときは私立の病院のほうが無難です。国立の病院は無料ですが、英語があまり通じません。豊かな国だけにどこの病院でも設備の点は心配はいりません。ただし、医師の技術はまちまちのようでした。

私は歯科と眼科にかかりましたが、どちらもドイツ人医師でした。歯科では1本抜いて入れてもらい、もう3本はブリッジをかけてもらいましたが、帰国してから歯科医に行った時、きれいに入っているといわれました。眼科へはコンタクトレンズをなくしたので求めにいったのですが、その日に手に入りました。

もっともすべて輸入品にたよっている国ですから、在庫がなければ次に荷が着くまで手に入りません。医薬品にかぎらず、医療品や食料品のすべてに同じことがいえます。

## それでも楽しく

アラブの国へ転勤が決まると、たいていの方がおどろおどろした話を聞かされて、アラブは何が起こるかわからないから気をつけてとか、女性は外に出ないほうがいいのか、注意をうけるのではないのでしょうか。確かにイスラム教が生活のすみずみまでに浸透していますから、私が今までにお話したように日本では考えられないことが起こります。気候風土が厳しいのも事実です。けれども、ほかでは味わえないおもしろさがあることも知っていただきたいと思います。

### ▶冷暖房完備の住まいで豊かな食生活を

クウェートではたいていの日本企業は借り上げた社宅のような形で住まいを用意していますから、住宅に関しては心配りません。集合住宅(フラット)でも240平方メートルから300平方メートルの広さがあり、天井の高いゆったりとした住まいで暮らすことができます。しかも冷暖房完備ですから快適です。

水は砂漠の国とは思えないほど豊富です。海水を淡水化して真水をつくり、それに地下水を混ぜて普通の水をつくっているからです。やや黄色みをおびていますが、フィルターを通せばそのまま飲めます。ただ、衛生面で心配なので、たいていの人がミネラルウォーターを飲んでいました。体のためにはフィルターを通した水を煮沸したものを飲むのが一番いいそうですけれど。

とまどうのは夏になると水道の水がお湯になって出てくることです。真夏にためしに計ってみたら42度ありました。ボイラーを使わずにお湯が出るのは経済的ではありますが、かならずしも便利ではありません。魚をおろしたり野菜を洗ったりするのに冷たい水が必要なときに、氷で冷水をつくらなければならないからです。

スークには肉も魚も野菜もじつに豊富に山積みされています。ただイスラムで禁じられている豚肉は手に入りません。魚はマナガツオ、アジ、カマス、サワラ、ホンダイ、クロダイ、コチ、カレイなどはいつもあります。モンゴウイカは身が厚くて柔らかく、とてもおいしかったです。カンパチ、ヒラアジ、シマアジなどでお刺身をつくったものです。60センチくらいのヒラマサでも1匹1500円くらいでした。ハムールというハタ科の魚は地元の人の好む魚です。冬になると大正エビ、芝エビに似た小エビやロブ

スター、イセエビが出まわって、活きたものも手に入りますし、カニも加わりました。

野菜はトマト、キュウリ、ジャガイモ、タマネギ、ニンジン、ニンニク、ニラ、ネギ、ホウレンソウ、細い大根、赤カブ、チコリ、モロヘーヤ、パセリなどなんでもありますが、ゴボウ、ミツバ、シソなどはありません。太い大根や白菜はときたま見かけましたが、なぜか値段が非常に高いです。ですから、こういう日本的な野菜は一時帰国や出張のときのお土産にいただくとうれしいです。

果物はオレンジ、ネーブル、バナナ、ブドウ、イチゴ、メロン、リンゴ、アンズ、イチジク、スモモとこれまた豊富で、どれも1キロあたり500円くらいという安さでした。マンゴーは他のものよりやや高めでした。

クウェートには欧米式のスーパーマーケットも何店かあり、地球の裏側の国からも輸入されてきているほど、ありとあらゆる物が並んでいます。

ただ日本食品に関しては、湾岸戦争前では納豆やタラコにいたるまで200種類くらい輸入されていましたが、戦後は手に入りにくいようです。

### ▶服装は好きなように

クウェートは進取の気質にとんだ国で、女性の服装に関してもまったく制約がありません。クウェート女性のあいだですら黒い衣(アバーヤ)を着なければならないということもなく、着たい人は着ていますし、着たくない人はニューモードに身をつつんでおしゃれを自由に楽しんでいます。

まして外国人はどんな格好をしてもかまいません。でもイスラムの国に住む以上、女性は慎み深い服装をという風習を尊重するのは礼儀ではないでしょうか。タンクトップやショートパンツなどさけたほうがいいと思います。イスラムを尊重するという理由からでなく、50度をこえる日差しではお肌のためにもよくありません。

街の店にはヨーロッパのファッションがあふれています。でも、アラブ女性は大柄ですから、日本人にちょうどいいサイズは品数が少ないです。小さなサイズを仕入れている店が何軒かありましたので、そこだけを重点的に見てまわるのもショッピングのひとつの方法かもしれません。

### ▶石油の恩恵をうけて

クウェートでは外国人もみんな所得税が免除されています。ほかにも石油による豊かさを実感するときが多々ありました。すでにお話したように国立の病院の医療費が無料です。公立の学校では教育費が無料です。ただし、イギリス系、フランス系、アメリカ系などの私立は月謝が高いです。湾岸危機前は日本人学校もありましたが、現在はまだ開かれておりません。

博物館の入場料も無料でした。けれども残念ながら、国立博物館はイラク軍による放火で館内は無残に空洞と化してしまいました。修復せずにそのまま戦争記念館として保存されることになったそうです。

略奪された展示品は返還されたので、そのうち新しい博物館ができるでしょう。私設博物館のターリック・ラジャブ・ミュージアムは一見の価値があります。イスラム芸術の展示もさることながら、5千点にのぼる装身具はアラブ世界で最大の展示数といわれていました。入場料だけでなく立派な案内書も無料でした。

豊かで購買力のある国ですから、商店街にはヨーロッパのありとあらゆる物のブランド品があふれています。ゴールド・スークには所狭しに金のアクセサリーがぶら下がっています。しかも物品税がわずか4%しかかかっていないのですから、ショッピングの好きな人には夢のような国といえるでしょう。

ショッピングから帰って、さっそく友達に買い物情報を伝え、そのあと延々とおしゃべりしても電話代はかかりません。基本料金を払うだけで国内通話は無料です。シャネルのスーツがいかにか安く買えるかを日本にいる友達にダイヤル直通で知らせたとしても、電話料金は日本の東京大阪間ほどの料金ですみます。

### ▶余暇を楽しむ

週末にお食事をなさりたいければ、まずクウェート・タワーからの眺めを楽しんだあと、タワーのレストランでアラブ料理のバイキングというのはいかがでしょう。アラブ料理はホテルや街のレストランだけでなく、街角のにおいにつられて入るのもおもしろいです。日本料理店もありますが、お酒がないわりにはちょっと高くつくのが難点です。中華料理、韓国料理などは手軽に楽しめます。インド料理はどこのお店でも安くておいしかったです。フランス料理は禁酒国でワインの使えないフランス料理と思うせいか、わさびのきかないお鮨のような気がするのはいなめませんでした。

クウェートには娯楽らしい娯楽はありませんが、スポーツの好きな方は乗馬、柔道、テニス、スイミング、スケートなどを会員制クラブかホテルなどで手軽に楽しめます。ゴルフは残念ながら日本ですのようなコースは期待できません。それでも、それなりに楽しめるようです。

ブリッジをなさる方はホテルでトーナメントもありますから、さまざまな国の人と存分にお楽しみになれます。習いたい方は、ホテルでブリッジ・クラブが毎週のように開かれていますから、そこへ行って会長に相談すれば、希望者が4人集まりしだい教えてくれます。月謝は1コース10回で15,000円くらいでした。

一方、アラビア語やイスラムを学ぶにはクウェート大学で午後から外国人を対象にした講座がありました。英語や仏語の勉強にはイギリスやフランスが語学教育の施設を設けています。遊牧民の織物に興味のある方は博物館のとなりのサドウ・ハウスでカーペットやクッションや壁掛けなどが手に入ります。織物教室も開かれていました。

行楽に関しては観光地のない国ですから非常に限られてしまいます。でも、砂漠の国、石油の国ならではの珍しい場所が何か所かありました。たとえば、市内から150キロほど南下したところにワフラ油

田があります。そこでは油井の鎌首のような形のポンプがギョコンバタンと上下する光景が見られます。地平線を 360 度見渡せる砂漠に日が落ちると、茜色の空を背景にポンプの鎌首とラクダの群れが黒いシルエットでうかびあがります。クウェートでもっとも牧歌的な風景でした。

市内では煌々とした照明が明るすぎて星はあまり見えませんが、ワフラ地区までいくと、こわいまでにきらめく満天の星を肉眼でも満喫することができます。私設の天文観測所もあります。ただし、夜の砂漠は夏でも冷えます。冬は毛布が必要です。

生活を楽しむ方法はいくらかもありますが、そのためには自由に行動できる足を確保することが先決です。

## 公の乗り物はタクシーとバスだけ

クウェートには鉄道はありません。乗り物と名のつくものは車だけです。ひとむかしまえのラクダが車にとってかわられたのでしょう。

道路は非常によく整備されていて、イラクへもサウジアラビアへもハイウェイが通っています。ハイウェイではまわりに視界をさえぎるものがないので、ついスピードを出しすぎて、思わぬ事故をおこしがちです。

市内では車が多いうえに運転マナーの悪い人も多いため、交通事故は日本の 3 倍といわれていました。メルセデス・ベンツが真っ二つになって、前部と後部の座席の部分が 100 メートルほど離れたところに吹き飛ばされるような事故がおこったりしました。

歩行者は歩行者でこれまた道路のどこでも横断します。これはクウェートに限ったことではなく、エジプトやヨルダンでもすいすい渡ってしまいました。歩道橋がほとんどなく、信号のある交差点の間隔が離れているため、ついどこでも勝手に渡りたくなるのです。

クウェートは公の乗り物はタクシーとバスですが、日本人はそれぞれの企業で車を用意し、運転手も雇っていますから、会社の車を利用することもできます。

### ▶コールタクシーなら 1 人で乗っても安心

クウェートのような産油国では車が輸入されはじめたころ、それまでラクダで道案内をしていた人がこぞって運転手になりました、ラクダを右に左にと自由にあやつるのとハンドル操作とは同じものと思ったのかもしれませんが。そのためかタクシーの運転手のなかには、車線変更や右折左折の際にはウィンカーを出す、ということなど頭のないような人が多いです。

クウェートのタクシーには流しのタクシーとコールタクシーとがありますが、流しのタクシーの運転手にはとくに運転のあらっぽい人がいました。英語もあまり通じませんし、料金をまえもって交渉しなければならぬのも厄介でした。

コールタクシーのほうは料金がだいたい決まっていますから、高くふっかけられる心配もありませんでした。道順がわかっている指示できさえすれば、コールタクシーは1人で乗っても大丈夫です。

### ▶バスは最前列が女性専用シート

バスはワンマン・バスで自動ドアということでは日本のバスと変わりありませんが、1番前の座席は女性専用です。はじめてバスに乗ったときのことは今でも忘れられません。

クウェートは禁酒国ですが、日本人も含めて外国人はたいていワインやビールを家庭でひそかにつけていました。私も飲みたい一心で入国早々からつくってみた結果、焼酎がおいしくできるようになりました。焼酎はめずらしいということで評判がよかったので、ある日その焼酎を手土産にはじめてバスに乗って日本人の友人をたずねたのです。

私が「ご主人が気に入ってくださった焼酎を持ってきました」と友人に差し出すと、彼女いわく。「まあ、あなた、お酒をもってバスに乗っていたの？ 持ち物の検査をされたら、いっぺんに監獄入りよ」

捕まっていたら、『主婦、白昼堂々と秘蔵酒運び』という見出しで新聞に出たことでしょう。バスで持ち物検査があるとは夢にも思っていませんでした。さらに彼女はいかにもあきれたというふうにつづけました。

「よくあんなバスに乗るわね。私はクウェート生活2年になるけど、とても乗る気にならないわ。だって雲つくような労働者ばかり乗っているじゃないの」

そのころ私は入国してからまだ1カ月しかたっていませんでした。コールタクシーなら安全とは聞いていましたが、1人で乗って気がついたら砂漠に出ていたということになるのではないかと心配でした。それよりは外国人労働者でも、いっしょに乗れば怖くない、という心境だったのです。

バスは車を買うゆとりのない外国人労働者の足ですから、確かに彼女のいうように、彼らのジトーツとねばっこい視線をあびるのはさげられませんでした。

もともと、湾岸戦争後はクウェートの人たちの顔つきがなぜか明るくおだやかになっています。外国人労働者の眼つきもころなしかやわらいでいましたから、バスに乗っても彼らの視線がさほど苦にならないのかもしれない。

### ▶運転手には地図を見せるより指示を

タクシーもバスも心配でいやという方は、ご主人の車か会社の車に頼るしかありません。ご主人の車が運転手つきであれば、仕事と重ならないときに車をまわしてもらえるでしょうから、安心して出かけられます。運転手には行き先の地図を見せるより自分が地図を見ながら道順を指示したほうがいいです。

彼らはなぜか地図を見るのが苦手ようです。そのかわり、たいていの運転手はどんなに迷っていったところでも 2 度目からは迷わずすつとってくれるから助かります。

ご主人が車を自分で運転して通勤に使っている場合、家族は思うように出かけられません。会社から運転手をつけて車を出してもらわなければならないからです。あるいは、どなたか車を使える人といっしょに行動せざるをえません。歩いていける距離にスーパーマーケットがない場合は、食料品などは週末にご主人の運転で買い物にゆき、まとめ買いをしておくといいでしょう。また、それが生活のリズムになって楽しみにもなります。

いずれにしても、タクシーかバスに 1 人で乗ってあちこちいけるようになれば、行動範囲がひろがって変化にとんだ生活になることうけあいです。

## 身近な外国人労働者

運転手はたいていインド人あるいはエジプト人かスーダン人でした。外国人労働者を職種でみると、教員、医師、軍人、技術者、事務にはエジプト人が多いです。湾岸危機まえはパレスチナ人の多くがこういった専門職についていたのですが、戦後は彼らがほとんどいなくなったため、その埋め合わせにクウェート人女性の教師や医師がふえています。ホテルやレストランなどサービス業では男女ともにフィリピン人が多く、この点では現在も同じです。スークの商人はたいていイラン人でしたが、豪商となるとイラン人のほかにインド人もかなりいました。イラク人の豪商たちは危機勃発後クウェート人ときまづくなくなるのをさけて、早々とアメリカなどへ脱出したそうです。

どこの国の外国人労働者も圧倒的に男性のほうが多いです。女性の職種としてはメイドくらいしかないからです。例外としてエジプト人に教師、医師、看護師がいるのと、フィリピン人に看護師、レストランのウエイトレスやホテルのフロント係などがいます。

### ▶メイドは信用して適度に厳しく

もっとも身近な外国人労働者はメイドでしょう。アラブでは裕福な人はたいてい住み込みのメイドやコックを雇っています。でも東南アジアのようにその国の人の職種として社会的に組み込まれているとは限りません。エジプトのように貧富の差の大きい国ではエジプト人が同じエジプト人をメイドや門番などに使っていますが、湾岸諸国ではその国の人全体が非常に豊かですから、同国人を使用人として雇うことはありません。外国からの外国人労働者を雇うわけです。

現在の日本では 9 割が中流といわれ、女中という言葉は死語となっています。ですから日本女性にとってメイドを使う生活は楽なようで気骨の折れることかもしれません。使用人として働いてもらうという感覚よりも、他人が自分の家にくるといった感覚のほうが強くなるのではないのでしょうか。ですから、今日はメイドが来るからきれいにしておかなければ、と家の中を片付けてからメイドを迎えるようなお

かしな関係になりがちです。

東南アジアと違って、クウェートでは日本人が必ずメイドを雇わなければならないということはありません。でも、住まいが広いうえに砂嵐のときは掃除だけでも大変ですから、たいいていの日本人は通いのメイドを週 2 回か 3 回、10,000 円から 20,000 円で雇っていました。メイドにはインド人、パキスタン人、スリランカ人、スーダン人が多かったです。

メイドにも仕事の得手不得手があります。掃除洗濯など家事をやってもらいたいのか、子どものお守りをしてもらいたいのか、留守番をしながら食事の用意をしてもらいたいのかなどをはっきりさせて雇ったほうがいいでしょう。

最初の 3 カ月で、仕事はいいが平気で 1 時間遅れてきたり、無断で休んだりするようだったら、本採用のときに遅刻や無断欠勤は時給でカットする、という条件をつけるといいです。そうすれば何カ月かたつうちにきちんとくるようになります。最初にある程度、厳しくしたほうがあとは楽です。

仕事で気に入らないことがあれば、その日のうちに注意しないと効き目がありません。例えば、うちにきていたメイドは仕事が非常に丁寧でしたので、私は満足していたのですが、なぜか靴磨きがあまりうまくありませんでした。

それである日メイドが帰ってから磨きなおして、次のときに「こういうふうにきれいになるように磨いてね」と頼みました。するとメイドは「これはこないだあたしが磨いたからきれいに光っているんだ」と言いはりました。そこで押し問答をしてもはじまりません。「じゃ、今日はこっちの汚れた靴の片方だけをあなたのやり方で磨きなさい。もう片方を私が磨くから」といってできあがり比べさせました。一目瞭然です。そこで磨き方を教えながら磨かせて、終わったら褒めてやり、「今度からこういうふうに磨いてね」というと、相手はにっこりしました。

自分の技術があれば、次にどこかで雇ってもらうときに高く売りこめるのですから、彼女も嬉しかったのでしょう。

メイドは驚くほど従順なときもありますが、非常にしたたかなときもあります。ものを割ったり壊したりしたときは絶対に自分の落ち度を認めません。「前から壊れていた」とか「私が壊したのではない。壊れたのだ」などといいます。そんなとき「壊れていたか、あなたが壊したのかは、あなたの信ずる全知全能の神がご存知でしょう」といったら、キリスト教の彼女はびっくりして、神妙な顔つきで仕事に専念しはじめました。

留守中に怠けていたようなときにも、全知全能の神を思い出させて注意すると効果はてきめんでしよう。でも、この方法を頻繁に使うのはどうかと思います。

メイドのなかには洗剤などを少しずつ持って帰る人もいるかもしれませんが、でも、たとえそうだとしよう、その程度なら彼女たちの暮らしを考えて喜捨したと思っただけではいかがでしょう。そのかわり、ジュースなどを冷蔵庫から勝手に出して飲むようなことがあれば、「飲むなら一言言ってからにしてください」と

注意して、何がなくなっているかわかっているということを相手に悟らせることをお忘れなく。

慣れないうちはとまどうでしょうが、最初から鍵を渡しておけば出掛けて留守にしても大丈夫なお国柄ですから、信用してまかせればそれだけ余暇を楽しむことができます。

## ▶フラットの管理人

メイドのほかに身近な外国人労働者としてフラットの管理人がいます。住まいの設備に関して面倒をみってくれるのですが、電気や水道など彼が直しきれない場合は業者を呼んでくれます。

私たちのフラット管理人はエジプト人でした。入国して間もないころ、冷房の調子が悪くなったので、彼のところへいくと、見に来てくれることになりました。けれども、彼は身の丈1メートル90センチくらいあり、じつにみごとなおなかをした大男でしたから、いくら昼間でも1人でいるところへきてもらうのは、なんとなく怖いと思いました。でも、それはよけいな心配にすぎないとあとでわかりました。それ以後、私は何かあるとすぐに「ムシケラ（故障、不調）、ムシケラ」と言いに行ったものです。水道のフィルターのつけかえから、プロパンの取り替えまでなんでもやってくれました。高い天井の電球の付け替えを頼んだときなどは、シェードを綺麗に洗ってくれたりしました。フラットの共有のプールの掃除などもやっていました。フラットには12所帯入っていたのですが、どの家も車も丁寧に磨いていました。もっとも洗車に関しては月々バクシーシ（チップ）を渡しましたけれど。

ただ、彼にもものを頼んでも、たいてい「オーケイ、ブクラ（あした）」という答えが返ってきました。これは彼にかぎらず、アラブ人ならだれでも、まず、ブクラと返事をします。その場合、文字通りの明日ではなく、今日ではない明日以降いつか、という意味合いですから、翌日必ず来るとは限りません。

ですから、こちらで用事があれば、出掛けて留守にしても、いっこうにかまわないわけです。言われたとおりに待っていて来なかったからと、翌日、文句を言いにいっても、「ブクラ、インシャアッラー（神の御心のままに）」といわれるのが落ちでしょう。反対に万が一、留守中に修理人まで連れてきて何時間も待っていたとしても、ちょっとすまなそうな顔で「待っているつもりだったんだけど、インシャアッラー、急用ができたもんで」と言えばすむことです。

これは管理人や業者に対してだけでなく、友人関係でも同じです。相手がときどき約束をすっぽかすようなら、こちらもわざとすっぽかして「インシャアッラー」と言い返すと、相手はきよんとしたり、にやっとなったりして、以後たいてい少しはよくなります。

## 現地の女性とお付き合い

アラブでは男女が居場所を異にして暮らす習慣が根強く残っています。クウェートも例外ではありません

せんでした。夫婦単位の付き合いに発展したのは2夫婦だけでした。アーティストとして活躍していたあるクウェート女性はご主人が外交官で、夫婦ともに外国暮らしが長かったので、お互いに夫も交えて付き合うようになりました。反対に夫の知人のクウェート人は奥さんがドイツ人でしたから、すぐに夫婦単位の付き合いになりました。

宗教的に厳しく律して暮らしている家庭では、現代版ハーレムともいえる、女性だけが集まる部屋があります。ですから、何度訪ねても、ご主人や父親や兄弟に会うことはめったにありませんでした。砂漠に張ったテントにピクニックに誘われても、厳格な家庭ではテントまで男性用、女性用と分かれていたほどです。

### ▶アラブの時間帯にあわせて

クウェート女性に限らずアラブ女性と付き合う場合、相手によっては、電話をするにも訪ねるにもなかなかつかまらないことがあります。

こちらが朝の食事をすませてほっとする9時ごろ、彼女たちは子どもを学校に送ったついでにどこかへまわっていたり、すべてをメイドまかせの人はようやく起きて朝食をとっていたりします。こちらが帰宅した夫と食事をすませた2時ごろだと、こんどは相手のほうが1日のうちでもっともゆっくりととる昼食の最中です。こちらが午睡をして夫が4時ごろ出勤したあと電話しようと思っても、先方はまだお昼寝からさめていないかもしれません。5時ごろ電話をするとすでに出かけたあとだったりします。

10時ごろから11時ごろ、あるいは午後2時から2時半くらいのあいだに電話をすると一番いいのですが、雑用にかまけていると、そうはいきません。そして何日かたってしまうと、せっかく知り合った人でもそれっきりになってしまいます。

そのかわり、電話で相手をうまくつかまえて、こちらが行きたいといえば、その日でもかまいません。夕方5時ごろからたずねるのが一番いいようです。

いったん親しくなると年齢に関係なく実にざっくばらんに付き合えます。イスラム世界では旅人をもてなす習慣があるからでしょう。アラブではどんなに長く暮らしても、異教徒であるかぎり旅人なのではないでしょうか。彼らは旅人を、あるいは遠来の客をもてなすような感覚で付き合いしてくれたのではないかという気がします。

### ▶会話は語学ではない

どこの国の人と付き合うのも抽象的な話にならない限り、語学は問題ではありません。相手の国を知りたい、あなたと友達になりたいという好奇心が30パーセント、友達になるきっかけをつくる度胸が30パーセント、同じ人間として誠意を示すことが30パーセント、残りの10パーセントが会話力ではないでしょうか。共通の趣味があれば、お互いに母国語で教え合うこともできます。

アラブの歴史の重さを肌で感じ、物事にこだわらないいいかげんさに苛々しながらも、そこからくるおもしろさに思わず笑ってしまい、アラビック・ホスピタリティーを旅人として素直にうけて、アラブならではの生活を楽しんでいただきたいと思います。

寄稿 前川 雅子 氏

- ・パレスチナの子供の里親「昼の集い」
- ・クウェート駐在のご主人に同行。クウェート市に滞在（1985～1988）

# 企業グローバル行動指針

制定日：2014年7月18日  
一般社団法人 日本在外企業協会

## 前文

昭和62年4月に発表した「海外投資行動指針」は、その前身である昭和48年発表の「発展途上国に対する投資行動の指針」の対象範囲を拡大し、先進国を含む全世界におけるわが国企業の海外投資の指針として策定されたものである。

その後、わが国企業はめざましい国際化をとげ、海外におけるプレゼンスを著しく高めているが、今後もさらなる国際化が必然となっている。

これに伴い、わが国企業が事業活動や投資活動を行う国や地域では、その役割に対する期待が高まる一方、責任ある行動が強く求められるようになり、これに反する行動に対しては、政府による規制だけでなく、各種のステークホルダーによる強い社会的非難が加えられ、企業活動自体が困難となる状況も生じうる。すなわち、グローバルには、企業は、その活動する国や地域の法律を遵守するだけでなく、国際的に宣言された基準にしたがって、人権尊重、労働者保護、環境保護、腐敗防止などに努めなければならないという考え方が一般化しており（国連グローバル・コンパクト、OECD多国籍企業行動指針など）、このような国際的な要請に適切に対応できない企業は大きなリスクを抱え込むことになる。

他方、世界的に企業の社会的責任の重要性が増している中で、わが国には「三方よし－売りてよし、買ってよし、世間よし」という言葉にみられるような企業を社会の公器と考える商人哲学が古くから存在するとともに、自然を人間社会と対置してとらえるのではなく、自然との共生を図るという国民性もある。これらは、わが国企業に内在する行動原理として有効に機能しうるものである。

そこで、海外におけるわが国企業の適正な事業活動、投資活動を確保するため、グローバルな動向に対応するなかで、わが国特有の企業倫理も取り入れた「企業グローバル行動指針」を制定する。

## 基本的姿勢

1. 企業は顧客、株主など、多様なステークホルダーの支持や承認を経て、初めて存在が認められる「社会の公器」である。この考え方は、日本の伝統的な商人哲学にルーツをもつ。したがって、日本企業は、海外の事業活動や投資活動においても、この伝統的価値にのっとり、社会の公器としての自覚と誇りをもって、持続的成長を可能とする経営に努めなければならない。
2. 企業は、自らが掲げる行動原理を、理念や理想のレベルにとどめず、具体的・計画的に実践していかなければならない。また、その実践内容を、分かりやすくステークホルダーに説明しなければならない。
3. 企業は、本「行動指針」を参照し、各社の事業、業態、規模、進出先などを考慮に入れた「具体的な行動指針」を制定されたい。既に「具体的な行動指針」を策定している企業は、今後の改訂作業の中で、本「行動指針」の考えを反映させるよう、検討・配慮されたい。
4. 企業は、「具体的な行動指針」の制定と併せ、その実効性を確保するための内部管理体制の整

備に努めなければならない。その際、留意すべき事項は次のとおりである。

- ①行動指針の順守が海外における企業活動の基本となる旨を、経営者が明確に宣言すること。
  - ②内部管理体制は、一律的に考えず、事業・投資を行う国、地域の実情に応じた「柔軟で効果のあがる仕組み」とすること。
  - ③行動指針に従った活動が妨げられる場合、その背景や状況について、これに係わるリスクを評価するとともに、責任を負う権限者が、同リスクの対応について明確な決定を下すこと。
  - ④違反行為に対する懲戒などの規定を定め、妥協のない姿勢を明確にすること。特に懲戒規定の適用においては、恣意的運用を許さず、一貫性の厳守に努めること。
  - ⑤行動指針の実践にあたっては、リスクに応じた取り組みを進めるとともに、効果を検証しながら、リスク管理の精度をあげていくこと。
  - ⑥行動指針の趣旨を理解し、またグローバルな広がりをもってこれを共有するため、計画的・体系的に教育や研修を実施すること。
  - ⑦手続の運用状況などを定期的に監査・検証し、必要に応じて、行動指針、社内規定、内部管理体制などを改善すること。
5. 企業は、自らの事業活動において、人権や労働者の権利を侵害してはならず、環境破壊や腐敗に加担することも許されない。事業活動を通じて、問題行為を把握した時、これに目をつぶり、容認するようなことがあってはならない。サプライチェーンなどが問題を抱えている場合には、是正を求めるだけでなく、可能な範囲で、キャパシティ・ビルディングなどの支援も行う必要がある。「社会の公器」に求められるのは、社会の利益となるよう、善意と創意工夫をもって自らの影響力を行使することである。

## 人権

### 【行動指針】

1. 企業は、国際的に宣言された人権を尊重した事業活動を行わなければならない。
2. 企業は、自らの事業活動が、人権侵害への加担・助長につながることをないよう努めなければならない。

### 【行動指針に関する解説】

1. 企業は、相手国の国民に尊敬の念をもち、人権を尊重した事業活動を実行することによって、相手国における人権擁護の促進を実現することができる。人権保障は、本来国家の責務であるが、必ずしも人権が十分に保障されているとは言えない国家も存在する。こうした国家においては、企業は、より明確に自らの社会的責任として、人権をめぐる社会状況の改善・向上に寄与することが求められる。特に現地法と国際規範が相対立する場合には、「人権尊重・人権擁護に関する基本原則」などの規範を優先することが期待されている。
2. 企業にあっても、相手国における人権擁護の促進がビジネス環境を向上させること、消費者を含めたステークホルダーからの信頼獲得による自らの持続的成長につながることを認識すべきである。
3. 企業は、人権尊重・人権擁護に関する基本原則とその実現に向けた具体的な行動指針を明示するとともに、こうした基本原則と行動指針に対する自らのコミットメントを明確にしなければならない。
4. 企業は、直接・間接を問わず、作為・不作為を問わず、人権侵害への加担・助長という結果を招くことをないよう、自らの事業活動だけではなく、サプライチェーン全体に対して十分な

注意を払わなければならない。

5. 企業は、自らの事業活動による人権への影響及び人権尊重・人権擁護への取り組みの適切性を検証するための手続きや仕組みを構築しなければならない。それには、サプライヤーやビジネスパートナーも含めた人権侵害リスクの適切な把握、当該リスクへの適切な是正対応の実施、ステークホルダーとの積極的な対話、具体的な対応状況の報告などを組み込む必要がある。

## 労働

### 【行動指針】

1. 企業は、労働者保護に努めなければならない。

### 【行動指針に関する解説】

1. 企業が、労働者を単なる事業経営上の手段、コストと捉えることは、搾取の容認につながり、進出国社会の貧困を固定化し、その成長を阻害する。したがって、企業は、労働者を幸福追求権をもつ主体的存在と認め、企業活動に不可欠なパートナーと位置づけるべきである。
2. 企業は、労働者との共存共栄を図ることで、進出国において初めて重要な企業市民と認められ、その持続的な成長が実現できると認識しなければならない。とりわけ、「人は成長を通じて喜びを感じる」「一人ひとりの成長が国家繁栄の礎になる」という根本を念頭に置き、企業は、労働者の自己実現を支援することが求められる。
3. 企業は、職場の安全、衛生を確保するため、定期的かつ必要に応じて、安全、衛生に関するリスクを評価し、適時、適切な対応を実施しなければならない。
4. 企業は、労働者を人種、肌の色、性別、宗教、政治的見解、出身国、社会的出自、年齢、障害、HIV/エイズ等への感染、組合への加入、性的指向などの不合理な理由に基づき、差別してはならない。
5. 企業は、あらゆる形態での児童労働、強制労働を行ってはならず、仮にサプライチェーンの何処かにその疑いがあれば、企業は自らの影響力を活かし、その撲滅に貢献しなければならない。そのためには、進出先や取引先の労働状況を定期的に確認し、実態を踏まえての「合理的な防止策や改善策」を用意する必要がある。同業他社などによるベスト・プラクティスがあれば、これも参考にし、自社にあった「より効果のあがるプログラム」を策定・実施する必要がある。
6. 企業は、日常的にさまざまな機会を通じて、労働者との十分なコミュニケーションを図り、企業の取り組みに関する労働者の理解を促すとともに、労働者の意見、提案などに耳を傾けるように努めなければならない。特に現場の状況をよく理解した組合代表などとの意見交換は欠かせない。企業は、コミュニケーションを図るために弊害となる要因を取り除き、良好な労使関係の構築に努めることが期待されている。

## 環境

### 【行動指針】

1. 企業は、環境を破壊しないように予防的措置を講じなければならない。
2. 企業は、環境に優しい技術の開発と普及に努める。

### 【行動指針に関する解説】

1. 地球環境は壊れやすく、環境破壊は人類にとって取り返しのつかない損害を与える場合があ

る。破壊された環境の回復が可能な場合であっても、これには膨大なコストと時間を要し、企業、国家、自治体、地域、国際社会にとって大きな負担となる上に、企業イメージに重大なダメージを与える。また、いったん環境破壊が発生した後にその回復のために要する費用は、その予防に要する費用をはるかに上回る。したがって、企業は、環境問題に予防的アプローチで取り組むべきである。

2. 企業は、予防的対応を宣言するコミットメントを出し、それを基礎づける行動規範、ガイドラインを制定するとともに、その実効性を確保するための体制を整備すべきである。
3. 環境問題は、多くのステークホルダーに影響を及ぼす。したがって、企業は、ステークホルダーとの間で、透明性のある相互コミュニケーションを確立し、予防的対応の前提となる情報収集に努めるとともに、企業の環境に対する姿勢についての理解を促進すべきである。
4. 環境への負荷を軽減し、資源を持続可能な方法で利用し、リサイクルを促進する「環境にやさしい技術」は、環境破壊を防止すると同時に、新たなビジネスチャンスを生み、企業の競争力を高め、その持続的成長に資する。したがって、企業は環境に優しい技術の開発と普及に努めるべきである。
5. 企業は、サプライチェーンの何処かに環境を破壊する疑いがあれば、企業は自らの影響力を活かし、その撲滅に貢献しなければならない。そのためには、取引先の環境状況を定期的に確認し、実態を踏まえての「合理的な防止策や改善策」を用意する必要がある。

## 腐敗防止

### 【行動指針】

1. 企業は、その従業員やエージェントによる如何なる贈収賄などの腐敗行為も許してはならない。

### 【行動指針に関する解説】

1. 金銭の多寡にかかわらず、企業が外国政府公務員に不正な利益を提供すれば、それは、相手国政府を国民に仕えるサーバントではなく、国民を搾取するマスターに育てあげてしまう。「賄賂をもらわなければ、仕事をしない」という官僚を大量に作り出すことは、法の統治を破壊し、相手国の持続的発展を阻むことになる。
2. 相手国公務員の不当な要求に応じる企業は、それ以降、格好のターゲットとなり、一層、高額な支払いを求められることになる。こうした悪循環に陥らないためにも、企業は、腐敗防止のための、形式的ではない「リスク志向」の取り組みを徹底しなければならない。
3. 腐敗防止にあたっては、一般的な行動規範のみならず、より詳細な便益の提供や経費の負担、寄附・助成の実施などに関する内規を策定しなければならない。企業は、その策定にあたり、「不正の意図」の有無などを具体的に示す明確な禁止・許容基準を示さなければならない。
4. 策定した内規を定着・機能させるため、経営者は、これに自ら取り組む姿勢を明確にしなければならない。かけ声だけでなく、事業部門やプロジェクト毎に贈賄リスクを評価し、それを踏まえた教育訓練を実施するなど、実際のアクションを通じて、全社員・スタッフに経営者の本気度を伝えなければならない。
5. 企業が業務に関連しエージェント（仲介業者）を採用する場合、契約前のリスク評価は当然のこと、契約後も、エージェントに対し、モニターを続けなければならない。また、M&Aにおいては、買収先企業の贈賄リスクを体系的に分析し、買収後に実施する内部統制整備に関する

る計画を策定しなければならない。

## 反競争的行為

### 【行動指針】

1. 企業は、公正な競争を妨げる行為、特に市場価格に影響を及ぼすような調整行為に加担してはならない。

### 【行動指針に関する解説】

1. 市場は、企業間の自由な競争を促すことで、社会や国家を潤す。それは、企業が自由な発想で経営資源を駆使し、より良い製品やサービスを取引先や消費者に提供するからである。しかし、影響力のある企業が、価格操作などの反競争的行為（特にハードコア・カルテル）に走れば、市場が生み出すはずの利益は失われ、さらには富や所得の配分に係わる正義まで歪められてしまう。
2. 企業は、自由な取引という恩恵を受けることで成長が可能となる。その恩恵を受けるには、市場が求める「公正な競争」という大原則を尊重し、これに従う必要がある。企業による調整行為は、短期的にはその企業に利益をもたらすかもしれないが、長期的には、市場に対する政府の介入を招き、結果として企業は自由な取引の場を失うことになる。
3. 反競争的行為を防止するには、企業は、一般的な行動規範のみならず、より具体的な規則やマニュアルを策定しなければならない。とりわけ、グローバルにビジネスを展開する企業では、特定の国・業界における商慣習が、他国の消費者などに悪影響を及ぼす可能性があること、またそれが複数国における刑事上・民事上の重層的なペナルティにつながることを十分に自覚し、遵守すべき方針や手続きを具体化しなければならない。
4. 策定したマニュアルを定着・機能させるには、経営者自らがリーダーシップを発揮し、特にハードコア・カルテルの防止については一切妥協しない姿勢を全役員・社員に示す必要がある。事業上の性質から、違反リスクの高い部署や業務、関連会社や地域があれば、そこには、より頻繁に教育訓練や監査を実施し、また人事異動も定期的に行わなければならない。
5. 反競争的行為については、事前防止と併せ、事後対応についても、社内手順を明確化する必要がある。内部監査などにより問題行為を確認した場合、また営業、関係会社、海外拠点などが懸念事案（特に、ハードコア・カルテル）を確認した場合、その情報は迅速に本社担当部へ伝達されなければならない。本社に問題情報を漏れなく集めること、またそれを可能とする仕組みを構築し、機能させることが、企業における事後対応の良否を決する。

以上

# Guidelines on Corporate Global Conduct

Established : July 18, 2014  
Japan Overseas Enterprises Association

## Preamble

In April 1987, the Japan Overseas Enterprises Association published the Guidelines for Overseas Direct Investment that were formulated to expand the scope of application of its predecessor released in 1973, the Guidelines for Investment in Developing Countries, and to serve as guiding principles for overseas investment by Japanese companies in all countries worldwide, including industrialized countries.

Japanese companies have subsequently undergone internationalization at a remarkable pace and have markedly increased their presence overseas, and further internationalization is inevitable.

In countries and regions in which Japanese companies conduct business and investment activities, expectations with regard to their role have risen, while there is rigid requirement for responsible behavior. Behavior that violates that requirement is not only subjected to government restrictions but may also give rise to severe social criticism by stakeholders of all kinds that may make corporate activity itself difficult. As witnessed by the United Nations Global Compact and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises, the generally accepted principle is that global companies must not only observe the laws of the countries and regions in which they operate, but must also endeavor to respect human rights and ensure worker protection, environmental protection, corruption prevention, and other responsible behavior in accordance with internationally proclaimed standards. Companies unable to comply appropriately with such requirements of international society will face major risks.

Amid the growing worldwide importance of corporate social responsibility, Japan has for many centuries had a merchant philosophy that regards an enterprise as a public instrument that benefits society, reflected in the ancient principle of *sampo yoshi*: “Good for the seller, good for the buyer, and good for society.” Another national characteristic trait is that of not regarding nature as the antithesis of human society, but instead endeavoring to ensure coexistence with nature. These are behavioral principles that are innate in Japanese people and companies and thus can function effectively.

Therefore, in order to ensure appropriate conduct by Japanese companies in their business and investment activities overseas, these Guidelines on Corporate Global Conduct (hereinafter referred to as “the Guidelines”) have been instituted to incorporate Japan's characteristic corporate ethics while addressing global trends.

## Fundamental Stance

1. A company is recognized as a “public instrument that benefits society” only when it has the support and approval of its customers, shareholders, and other diverse stakeholders. The

roots of this principle lie in traditional Japanese merchant philosophy. In consequence, Japanese companies must, in their business and investment activities overseas, adhere to these traditional values and, by being aware and proud of their status as public instruments, conduct management that makes it possible to achieve sustained growth.

2. A company must not restrict the behavioral principles it adopts to the level of ideals or concepts, but put them into practice tangibly and systematically. In addition, the substance and details of that practice must be explained to stakeholders in a readily comprehensible manner.
3. A company should, with reference to the Guidelines, institute its own specific code of conduct that takes into consideration matters such as the company's business activity, business conditions, scale, and localities in which it has launched operations. Companies that have already formulated a specific code of conduct should, when preparing future revisions thereto, examine and consider incorporating the principles of the Guidelines in their new code of conduct.
4. A company must, in conjunction with the institution of its specific code of conduct, endeavor to ensure the effectiveness thereof by improving its internal control systems. When doing so, attention should be paid to the following matters:
  - (1) Top management should make an explicit declaration to the effect that adherence to the code of conduct is fundamental to the company's overseas business activity.
  - (2) Internal control systems should not be considered to be uniform in character, but should rather have flexible and effective structures adapted to the actual conditions in the countries and regions in which business and investment are conducted.
  - (3) If activity in conformity with the code of conduct is prevented, with regard to the background and circumstances thereof the risk should be evaluated, and the authorized persons with responsibility therefor should make a clear determination on how to address that risk.
  - (4) Regulations for disciplinary action and sanctions for code violations should be laid down, and a clear uncompromising stance adopted. In particular, the application of disciplinary provisions should be strictly consistent, with no arbitrary application being permitted.
  - (5) When putting the code of conduct into practice, the action taken should be commensurate with the risk, and the accuracy of risk management should be enhanced by verifying the effects of action taken.
  - (6) To ensure that the meaning and intent of the code of conduct are understood and they are shared globally, systematic, structured education and training should be implemented.
  - (7) The status of procedures being applied and other aspects should be audited and verified regularly, and the code of conduct, internal regulations, internal control system, and related rules should be revised if necessary.
5. A company must not, in the course of its own business activity, violate human rights or workers' rights, and must not permit any complicity in causing environmental damage or

corruption. If an improper act is identified in the course of business activity, the company must ensure that it is not ignored and tolerated. If a supply chain, etc., experiences a problem, it is essential not only to request that the problem be corrected, but also to provide support through measures such as capacity building to the greatest possible extent. Seeking to be a public instrument entails having good intentions, originality, and ingenuity, and using those attributes to exert influence in order to benefit society.

## **I . Human Rights**

### *The Guidelines*

1. Companies must engage in business activity that respects internationally proclaimed human rights.
2. Companies must endeavor to ensure that their own business activities do not lead to complicity in, or the aiding of, human-rights abuses.

### *Commentary on the Guidelines*

1. By having a sense of respect for the people of the host country, and engaging in business activity that respects human rights, a company can facilitate the protection of human rights in the host country. The protection of human rights is an essential duty of any nation, but there are some countries that arguably do not do enough to protect them. In countries such as those, it is incumbent on companies to contribute to the amelioration and evolution of the societal conditions for human rights, giving this a more distinct status as their social responsibility. Of particular note is that, if there are conflicts between local laws and international norms, companies are expected to give priority to internationally proclaimed norms and standards on respect for and protection of human rights.
2. Companies should recognize that fostering the protection of human rights in host countries enhances the business environment, and that gaining the trust of consumers and other stakeholders by doing so will assist them to achieve their own sustained corporate growth.
3. Companies must set out explicitly their basic principles of respect for and protection of human rights as well as specific codes of conduct they will use to realize these principles. Furthermore, companies must make their own clear commitment towards those basic principles and codes of conduct.
4. Companies must pay close attention not only to their own business activities, but also their entire supply chains, to ensure that, either directly or indirectly, or by action or inaction, no instances of complicity in, or aiding of, human rights abuses arise.
5. Companies must create procedures and mechanisms to verify the impact on human rights of their own business activity and the appropriateness of their actions to ensure that human rights are respected and protected. It is essential that this also involves action to acquire an adequate assessment of the risk of human rights abuses, including at suppliers and other business partners; the implementation of appropriate remedial measures to address any such risk; active dialogue with stakeholders; and the reporting of details of the status of the action taken to address these matters.

## **II . Labor**

### *The Guideline*

1. Companies must endeavor to ensure worker protection.

### *Commentary on the Guideline*

1. If companies perceive workers merely as expedients and cost-components of business management, that attitude can lead to the condoning of exploitation, thereby entrenching poverty in the society of host countries and hindering their growth. In view of this, companies should recognize workers as being individuals vested with the right to the pursuit of happiness, and as having the status of vital partners in corporate activity.
2. Companies must be aware that only by seeking to coexist and enjoy shared prosperity with their workers will they be recognized as important corporate citizens of the host countries, and be able to achieve sustained growth. Above all, by keeping in mind the fundamental principles that growth will enable people to feel joy, and that the growth of individual people is the foundation of national prosperity, companies should help workers to achieve self-fulfillment.
3. In order to ensure occupational health and safety, companies must regularly, and whenever deemed necessary, evaluate health and safety risks, and take action in a timely and appropriate manner.
4. Companies must not subject workers to discrimination on unreasonable grounds such as race, skin color, gender, religion, political opinion, national extraction, social origin, age, disability, HIV/AIDS status, trade union membership, or sexual orientation.
5. Companies are prohibited from engaging in any form of child labor or forced labor, and if there is any suspicion that it is occurring anywhere in their supply chains, the companies concerned must exert their influence to help eliminate it. For that purpose, it is essential to conduct regular checks of working conditions in the host country and at business partners, and prepare rational preventive or improvement measures based on the actual circumstances. With reference to best practices used by other entities such as those in the same industry, if any, companies must then each formulate and implement its own more effective program.
6. Companies must endeavor to take opportunities of various kinds that occur from day to day to communicate adequately with workers, in order to stimulate their understanding about what the companies are doing, and to listen to their opinions, suggestions, and concerns. It is particularly vital to exchange opinions with employees, such as trade union representatives, who have a good understanding of conditions in the workplace. Companies shall be expected to make efforts to eliminate factors that are harmful to communication and to build good labor-management relations.

### **III. The Environment**

#### *The Guidelines*

1. Companies must devise and implement precautionary measures to prevent environmental damage.
2. Companies must endeavor to develop and diffuse environmentally friendly technologies.

#### *Commentary on the Guidelines*

1. Earth's environment is fragile, and environmental damage may inflict irremediable harm on humankind. Even when it is possible to restore the environment after it has been damaged, massive expenditure of money and time is required to do so, imposing a huge burden on companies, nations, municipalities, regions, and the international community, and serious damage is done to corporate images if companies are responsible. Furthermore, once environmental damage has occurred, the expense required for the recovery is far in excess of the expense that would have been required for prevention. In view of this, companies should address environmental issues with a precautionary approach.
2. Companies should make commitments that proclaim the use of precautionary measures, establish codes of conduct and guidelines to underpin them, and develop structures to ensure their effectiveness.
3. Environmental problems affect large numbers of stakeholders. Therefore, companies should establish lines of transparent mutual communication with their stakeholders, take steps to gather information required for a precautionary approach, and foster understanding about their environmental policies.
4. Environmentally friendly technologies, which reduce environmental load, use resources by means of sustainable methods, and encourage recycling, not only prevent environmental damage but also create new business opportunities, enhance corporate competitiveness, and contribute to their sustained growth. Accordingly, companies should endeavor to undertake the development and diffusion of environmentally friendly technologies.
5. If there is any suspicion that environmental damage is being caused anywhere in their supply chains, the companies concerned must exert their influence to help eliminate it. For that purpose, it is essential to conduct regular checks of the environmental conditions at business partners, and to prepare rational preventive or improvement measures based on the actual circumstances.

### **IV. Anticorruption**

#### *The Guideline*

1. Companies shall not permit corruption in any of its forms, including bribery, by their employees or agents.

#### *Commentary on the Guideline*

1. Irrespective of the amount of money involved, if companies offer illicit gains to government officials in a foreign country, that would inadvertently make the country's government into a master that exploits its citizens rather than a servant that serves its citizens. Producing

large numbers of public officials who say “I won't do the work unless I receive a bribe” would destroy the rule of law and be an obstacle to that country's sustained development.

2. Companies that comply with improper demands by foreign countries' public officials become attractive targets thereafter, being requested to pay ever-higher amounts. To avoid being trapped in this kind of vicious cycle, companies must engage thoroughly in effective risk-based approaches aimed at preventing corruption.
3. In preventing corruption, companies must formulate not only general codes of conduct, but also more specific internal rules concerning matters such as the provision of benefits, the bearing of expenses, and the implementation of contributions and assistance. When formulating these, they must set out clear criteria for what is prohibited and what is permitted that also indicate specifically whether or not there is dishonest intent.
4. Managers themselves must show a clear commitment to fighting corruption to ensure that formulated internal rules become well-established and that they function. The managers' level of commitment must be communicated to all employees and staff, not only verbally but also by practical action, including by assessing the bribery risk for each operating division and project, and conducting education and training on the basis of that.
5. If companies employ agents (intermediaries) in relation to their business activity, risk appraisal prior to conclusion of contracts must of course be undertaken, and the monitoring of the agents must be continued after the contracts are concluded. In addition, when an M&A takes place the bribery risk at the acquired company must be analyzed systematically, and it is essential to formulate a plan relating to the creation of internal controls for implementation after the acquisition.

## **V. Anticompetitive Acts**

### *The Guideline*

1. Companies must not be complicit in any acts that impede fair competition or in any collusive acts, particularly those that influence market prices.

### *Commentary on the Guideline*

1. By stimulating free competition among companies, markets benefit the society and nation. That is because companies can better utilize their management resources with more imaginative thinking under free competition and thus provide better goods and services to business partners and consumers. However, if influential companies tend to engage in price-fixing and other anticompetitive acts (hard-core cartels in particular), the benefits that markets are expected to create will be lost, and it may even be that the rightful distribution of wealth and income will be distorted.
2. Companies are able to grow because of the benefit of being able to conduct business freely, and to enjoy that benefit it is necessary to observe and act in accordance with the fundamental principle of fair competition demanded by markets. Collusive acts committed by companies may benefit those companies in the short term, but in the long term they bring about intervention in markets by the government, with the result that companies lose places

in which they can conduct business freely.

3. In order to prevent anticompetitive acts, companies must formulate not only general codes of conduct, but also more specific rules and manuals. Particularly, globally operating companies must remain fully aware that commercial practices in certain countries and industries may have a negative influence on consumers and stakeholders in other countries, and may attract multilayered penalties, both criminal and civil, in multiple countries. It is therefore imperative that such companies clearly identify the policies and procedures to be complied with.
4. Managers themselves must show leadership in ensuring that formulated manuals become well-established and functional, and it is particularly essential for them to show all officers and employees that they have an absolutely uncompromising stance with regard to the prevention of hard-core cartels. If there are units, businesses, related companies, or regions where the risk of violations is high owing to the nature of their business activities, then education, training, and audits must be conducted more frequently there, and personnel reassignments must be made regularly.
5. With regard to anticompetitive acts it is necessary for in-house procedures to be defined clearly: both ex ante protection and ex post handling. If an improper act is confirmed as a result of internal auditing and inspections, or marketing staff, a related company, overseas base, etc., identifies a matter of concern (particularly a hard-core cartel), that information must be transmitted promptly to the head-office department in charge. Scrupulously collating all information on the issue at head office, and building and setting in motion a mechanism to make that possible, will determine the quality of the ex post handling of the issue in the company concerned.

# 「海外派遣者ハンドブック」作成委員会

## 委員名簿

主査	佐々木 良 昭	拓殖大学 海外事情研究所教授
副主査	四 戸 潤 弥	大東文化大学 国際関係学部講師
アドバイザー	武 藤 英 臣	アラビア石油 総務部審議役
委員	松 本 昭太郎	松下電器 海外総務センター参事
	小 泉 剛	三菱商事 業務部中近東チームリーダー
	米 積 英 紀	石川島播磨 国際本部海外安全センター部長
	安 藤 奠 之	日本経営者団体連盟 理事・参与
	畑 恒 夫	多国籍企業対策労働組合会議 事務局長代行
オブザーバー	金 崎 幸 子	労働省 労政局労政課課長補佐
	松 宮 道 子	日本労働研究機構 海外調査部長
	山 本 久 雄	日本労働研究機構 海外調査部 海外情報課長
事務局	山 下 勝 也	(社) 日本在外企業協会 専務理事
	藤 井 健一朗	(社) 日本在外企業協会 常務理事・事務局長
	谷 口 一 郎	(社) 日本在外企業協会 総務部長
	井 上 忠 久	(社) 日本在外企業協会 業務部長
	川 崎 智 生	(社) 日本在外企業協会 業務課長

(1993年10月現在)

## 日外協『海外派遣者ハンドブック』地域別一覧

書名	発行年	頁数
■ 中南米編 CD版	(1992年4月)	(173)
■ ブラジル編 CD版	(2008年3月)	(173)
■ アメリカ実用ノウハウ事例集 上巻	2013年3月	121
■ アメリカ実用ノウハウ事例集 下巻	2013年3月	133
■ 西ヨーロッパ実用ノウハウ事例集 ～英国・ドイツ・フランス・オランダ・スペイン～	2014年12月	170
■ 中央ヨーロッパ実用ノウハウ事例集 ～ポーランド・チェコ・スロバキア・ハンガリー～	2015年3月	141
■ ロシア編	2006年3月	115
■ 中東アラブ編 CD版	(2012年6月)	(147)
■ 中国(WTO加盟後の労働事情)編 CD版	(2003年3月)	(195)
■ ベトナム・タイ労働事情編	2004年3月	229
■ インド労使関係編	2007年3月	140
■ タイ王国編	2009年5月	171
■ 中国実用ノウハウ事例集 上巻	2010年2月	145
■ 中国実用ノウハウ事例集 下巻	2010年2月	154
■ ベトナム編	2011年4月	153
■ 台湾・韓国編	2012年4月	77
■ ASEAN実用ノウハウ事例集 上巻	2012年4月	130
■ ASEAN実用ノウハウ事例集 下巻	2012年5月	94
■ インドネシア編	2013年7月	169
■ フィリピン編	2014年5月	146
■ シンガポール・マレーシア編	2016年3月	149
■ オーストラリア編	2005年3月	141

※ ( ) は CD 化前の冊子の発行年・頁数

日本在外企業協会  
海外派遣者ハンドブック  
——中東アラブ編※——

---

2012年6月 初版発行

2017年1月 改訂第1版発行

編集兼  
発行人

一般社団法人 日本在外企業協会

〒104-0031 東京都中央区京橋3-13-10  
中島ゴールドビル7階

電話 (03) 3567-9271

FAX (03) 3564-6836

URL <http://www.joea.or.jp>

印刷所 タナカ印刷株式会社

---

©2012 Nichigaikyo Printed in Japan

禁無断転載

ISBN978-4-904404-94-2 C0033 ¥1100E

※本書は『海外派遣者ハンドブック イスラム文化圏編』（1994年発行）の再編集版です。